

CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS QUE REQUIEREN EVOLUCIONAR HACIA LA COMPETITIVIDAD

Change of organizational culture for companies that they require to evolve towards the competitiveness

RESUMEN

Hoy en día muchas de las organizaciones con más de 10 años de antigüedad tienen la necesidad de cambiar su modelo de gestión, su cultura, enfocarse al logro con resultados medibles, contar con personal más capacitado definido como flexible y adaptable, que vuelva a las empresas más exigentes internamente y que soporten la gestión que requieren los clientes. Es por esto que se presenta un modelo que cumple dichos propósitos partiendo de potencializar el talento humano clave para el éxito empresarial; a través del redireccionamiento estratégico, identificación de los procesos, diseño de perfiles y estructura de cargos por procesos.

PALABRAS CLAVES: Competitividad, Cultura Organizacional, Procesos

ABSTRACT

Nowadays many of the organizations with more than 10 years of antiquity have the necessity to change their model of management, their culture, to focus to the profit with measurable results, to count more on defined enabled personnel like flexible and adaptable, who returns internally to the most demanding companies and than they support the management that the clients require. It is by that a model appears that fulfills these intentions starting off of harness the human talent key for the enterprise success; through the redirect strategic, identification of the processes, design of profiles and structure of positions by processes.

KEYWORDS: *Competitiveness, Organizacional cultura, Processes*

1. INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Es así como busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación, la que se constituirá en la base para la acción planificada. Sin

LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO*

M.Sc. Profesora Asistente
Facultad de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira
luzrestrepo@utp.edu.co

FREDDY ANTONIO FAJARDO

M.Sc. EVE distribuciones S.A.
frefa@hotmail.com

ALVARO LADINO SUAZA

M.Sc.
Gobernación de Risaralda
anibal.ladino@risaralda.gov.co

* GRUPO INVESTIGACIÓN: DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Todo lo anterior resume claramente el por qué se hace necesario la implementación de un proyecto enfocado hacia el desarrollo organizacional de empresas que tienen la necesidad misma de evolucionar, de tener mentalidad cambiante, de competitividad frente al entorno, de garantizar la evolución y desarrollo constante de su recurso más preciado que son sus colaboradores, y lograr con ello la alineación requerida entre su pensamiento estratégico corporativo y el sentimiento y necesidades de las personas que laboran en la empresa.

2. DESARROLLO DEL MODELO

El proyecto se realizó en una gran empresa de la ciudad de Pereira que ejerce la actividad en la industria farmacéutica bajo el código CIU G5135 en la producción y distribución de productos farmacéuticos, con participación a nivel nacional y deseo de convertirse

paulatinamente en distribuidor directo eliminando al mayorista. La Empresa cuenta con 489 trabajadores de los cuales 25 de ellos entre jefes, gerentes y directores tuvieron una participación directa para su ejecución, realizando talleres de socialización, diseño y preparación de propuestas que fueron discutidas y conciliadas en plenarias con todo el personal y por último presentación de conclusiones en cada etapa del proyecto.

2.1. Direccionamiento Estratégico

Con el fin de definir el direccionamiento estratégico corporativo (misión, visión, principios, valores, objetivos y estrategias), se desarrollaron una serie de talleres vivenciales, en los cuales mediante matriz DOFA se evaluó la parte interna y externa de la Empresa y su mercado, se establecieron los riesgos a los cuales como Empresa y en cada uno de los macro procesos se está expuesto, se construyó con el grupo mediante encuesta los principios y valores requeridos por la Empresa, y con los resultados encontrados y evaluados, se definió el Direccionamiento Corporativo.

Análisis del entorno. El análisis del entorno arrojó lo siguiente: a partir de los datos publicados por la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia Solidaria, se identificaron las empresas que ejercen la actividad en la industria farmacéutica bajo el código CIU G5135 en la producción y distribución de productos farmacéuticos, reconociendo su presencia en el mismo en un análisis comparativo para los años 2002, 2003 y 2004 en las Figuras 1 y 2.

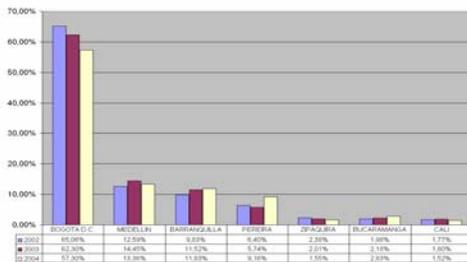


Figura 1. Ventas de los distribuidores en diferentes ciudades en los años 2002, 2003 y 2004.

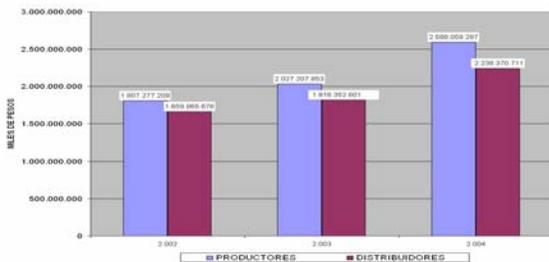


Figura 2. Total ventas del sector farmacéutico 2002, 2003 y 2004.

Con respecto a las Figuras 1 y 2 se puede entender lo siguiente: El mercado en Pereira a pesar de estar creciendo con respecto a los años 2002 y 2003, es muy pequeño, lo cual hace que las ventas se canalicen a través del manejo inadecuado de precios; con base en ello se deben orientar los esfuerzos por el posicionamiento y crecimiento en otras regiones del país.

Un hecho cierto de mercado, y lo reflejan las Figuras 1 y 2, es el crecimiento a nivel Colombia de las ventas en productos farmacéuticos, lo cual permite el posicionamiento de los actuales protagonistas del mercado, pero también es cierto que esta permitiendo la entrada de otros competidores, que por lograr participación rápida del mercado están desnivelando los precios y deteriorando los márgenes que anteriormente se obtenían.

En la Figura 1, un hecho cierto es el deseo de la industria farmacéutica en convertirse paulatinamente en distribuidor directo eliminando al distribuidor mayorista, lo cual establece la necesidad de hacer alianzas estratégicas con los laboratorios para lograr convertirse en un distribuidor exclusivo.

Con el análisis DOFA, se pudo determinar los objetivos organizacionales y las estrategias a desarrollar para cumplir con estos; igualmente se logró definir la matriz de correlación Objetivos-Estrategias, se estableció el nivel de criticidad y se identificó a que macro proceso de la cadena de valor de esta organización pertenece cada objetivo y cada estrategia; y por último se definió el mapa estratégico de la Organización.

Es necesario tener en cuenta para el desarrollo del proyecto la cadena de valor definida, con sus ocho macro procesos, que apoya la definición del direccionamiento estratégico visualizando la realidad de la Empresa, su enfoque primario, la cual finalmente quedó identificada como se observa en la Figura 3.

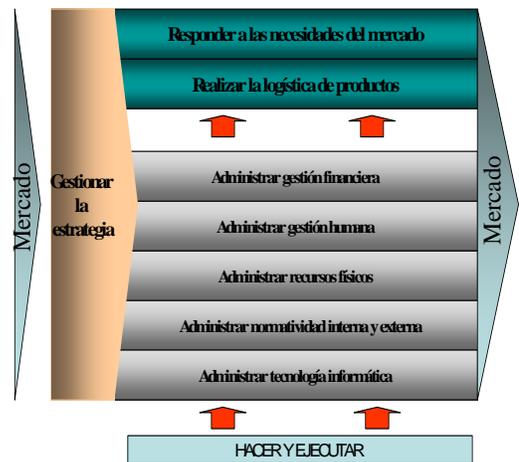


Figura 3. Cadena de valor que apoya la definición del direccionamiento estratégico

Misión: la misión de una Organización debe contener un gran propósito, un alcance delimitado, informar sobre sus productos, sus clientes y las características más destacadas del negocio en el cual se encuentra la Empresa. Debe además inspirar, comprometer, ser realizable, coherente, precisa, clara y comprensible.

Siguiendo lo anterior, las directivas han definido y concertados con toda la Empresa su Misión así:

Contribuir al bienestar, la salud y mejoramiento de la calidad de vida de los clientes, a través de comercialización y soluciones logísticas, que garanticen la generación de valor.

Visión: Es una imagen construida bajo diversas dimensiones y perspectivas de lo que será la organización en un periodo de tiempo determinado. Debe reflejar las expectativas de la organización en cuanto a su mercado natural y sus clientes, la calidad del servicio que ofrece, la tecnología que utiliza e innova permanentemente, su imagen corporativa, su situación administrativa y financiera, el nivel de fortalecimiento de su cultura y la capacidad de su talento humano.

Ser una organización en continuo desarrollo con presencia nacional y perspectiva internacional, totalmente orientada a sus clientes y proveedores.

Principios y Valores: Fundamental para asegurar la asertividad en la gestión de cualquier empresa es la claridad en las definiciones de los principios y valores reconocidos por la organización para el permanente desarrollo de su actividad y obtener los resultados deseados. La declaratoria de los valores y principios definidos por el grupo directivo van a ser transmitidos a toda la organización y a la comunidad en general, a través del siguiente credo:

El equipo comprometido que cuenta con una excelente vocación de servicio y actúa con transparencia y oportunidad; logra altos estándares de cumplimiento, promulga el respeto entre todos y el entorno que lo rodea y la lealtad a sus clientes, proveedores, inversionistas y la comunidad en general

Principios: Honestidad, Ética, Alegría, Equidad, Respeto, Integridad, Responsabilidad, Compromiso,

Valores: Trabajo en Equipo, Liderazgo, Orientación al Servicio, Orientación al Logro, Flexibilidad y Adaptabilidad, Austeridad, Eficacia, Visión Comercial

Matriz DOFA: Análisis Externo: se analizó el entorno en dos aspectos:

Análisis PEST: que corresponde al análisis de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Análisis de las CINCO FUERZAS DE PORTER – que corresponde al análisis de aspectos que afectan:

- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes
- Competidores actuales.
- Productos sustitutos.
- Entrada de nuevos competidores.

En ese orden de ideas, del análisis de los factores externos realizados se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas más importantes:

Oportunidades	Amenazas
O1. Regulación del sector Salud. O2. Política Nacional Farmacéutica. O4. Ley 100 acceso a nuevos mercados. O5. Ley 80 (Contratación Estatal). O7. Aspectos económicos (reactivación). O8. Profesionalización del personal de puntos de venta. O11. BPA's y destrucción de medicamentos. O12. Para canal empresa. O13. Alianzas estratégicas. O14. Nichos de mercado. O15. Tratado de libre comercio (Patentes). O16. Cobertura geográfica. O17. Análisis de la información de la oferta y demanda.	A1. TLC (Entrada de Nuevos Competidores. A2. Aspectos Políticos. A3. Generación de costos adicionales en contratación de personal. A4. Situación social del país. A5. Desempleo Desplazados Indigentes. A7. Posibilidad de acceder a educación. A8. Para el canal Trade / Institucional. A9. Flexibilidad y agresividad de la competencia. A10. Soporte financiero de la competencia internacional. A11. Flexibilidad de la competencia en precios. A12. Situación económica del país. A13. Mercado negro de medicamentos. A14. Nivel de desempleo a nivel país. A15. Especialización de puntos de venta de la competencia.

Tabla 1. Análisis externo

Los factores externos se calificaron en cuanto a la probabilidad de ocurrencia improbable, raro, moderado, probable y casi cierto y el impacto insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico, como se observa en la Figura 4.

Probabilidad de ocurrencia	Casi cierto			O9, O10	O1, O5, O19, O20, O21, O26, O29, O30	O2, O8, O11, O12, O14, O16, O24, O28	Probabilidad de ocurrencia	Casi cierto			A3	A1, A5, A6, A14, A21	A2, A7, A8, A10, A11, A13, A19
	Probable			O16, O31	O4, O7, O13, O15, O17, O23, O25, O27, O32, O35	O22		Probable				A1, A8, A12, A15, A16, A17	A20
	Moderado			O3	O6, O34			Moderado				A18	
	Raro							Raro					
	Improbable							Improbable					
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico				Insignificante	Menor	Moderado	Mayor
	Impacto							Impacto					

Figura 4. Calificación de los factores externos en la organización

Análisis Interno: Su capacidad para volverse más competitiva y responder a las exigencia impuestas por el mercado. Las organizaciones deben poder identificar las fortalezas y debilidades internas y para ello, en el trabajo realizado con el grupo se desdobló la organización en cuatro perspectivas, a saber: Comercial, Financiera, De aprendizaje organizacional, el cual incluye todos los

aspectos relacionados con los recursos humanos y de Procesos Interno.

Fortalezas		Debilidades	
F1	Sistemas de distribución.	D1	Investigación de mercados (Conocimiento Nec. Cliente) Precios.
F2	Segmentación nichos de mercado.	D2	Desarrollo de productos (Planificación y Portafolio de Producto, Diferenciación, Marcas Propias).
F3	Portafolio diferenciación deservicios	D3	Estrategias de comunicación externa.
F5	Precio del servicio competitivo.	D4	Precio del producto competitivo.
F6	Programa de visitas a clientes.	D5	Servicio al cliente.
F7	Planeación para sistemas de distribución.	D6	Proyecciones (Flujo de Caja Estados Financieros).
F8	Programa de incentivos.	D7	Rotación del Inventario.
F10	Imagen competitiva.	D8	Análisis de inversión en proyectos nuevos
F11	Posicionamiento de marca.	D9	Política de fijación de precios.
F13	Presupuestos (P y G).	D10	Confiabilidad del sistema de costos.
F14	Nivel de inventarios.	D11	Estructura de costos por producto y cliente.
F15	Nivel de cartera.	D12	Factor salarial
F16	Rotación de cartera.	D13	Condiciones ambientales (Infraestructura Administrativa).
F17	Endeudamiento.	D14	Delimitación y responsabilidades de cargos (descripción cargos y func. competencias).
F18	Inversión puntos de venta.	D15	Posibilidades de promoción.
F19	Inversiones temporales.	D16	Capacitación continuada.
F20	Disponibilidad de caja.	D17	Facilidades capacitación.
F21	Apalancamiento de cartera ISS.		
F22	Apalancamiento de inventario.		
F24	Relaciones interpersonales.		
F27	Facilidades capacitación externa.		
F28	Procesos de Inducción.		
F29	Compromiso.		
F4	Sentido de pertenencia.		
F31	Empoderamiento del personal para toma de decisiones.		
F33	Línea de autoridad.		
F34	Información confiable.		
F37	Alineamiento Organizacional.		

Tabla 2: Análisis interno.

Los factores internos igualmente se calificaron con improbable, raro, moderado, probable y casi cierto y el impacto insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico, como se observa en la Figura 5.

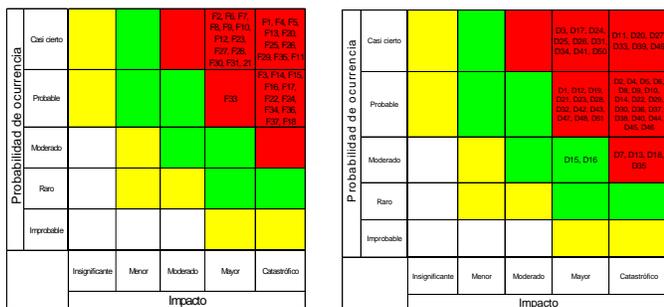


Figura 5. Calificación de los factores internos en la organización

Objetivos Estratégicos: son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión.

- Estructurar ofertas de valor efectivas para los consumidores que contribuyan a su salud y bienestar,

así como al mejoramiento de su calidad de vida, de acuerdo a sus necesidades y expectativas alineadas con la realidad del mercado.

- Fortalecer la vocación comercial de la compañía, mediante el desarrollo de procesos integrales de Mercadeo acordes con las necesidades del mercado.
- Desarrollar integralmente el recurso Humano con base en procesos de mejoramiento continuo que garanticen el crecimiento del negocio y la satisfacción de los clientes y el bienestar de los empleados.
- Alcanzar niveles de rentabilidad que garanticen la sostenibilidad y el desarrollo del negocio.
- Implementar procesos eficientes que garanticen la competitividad de la compañía.
- Desarrollar unidades de negocio rentables que consoliden y hagan competitiva la operación convirtiéndola en una compañía líder en Comercialización y distribución.

Planes de Acción: Bajo la cultura de gestión por procesos y tomando en cuenta la cadena de valor definida, se sugirió a la Empresa implementar un modelo de seguimiento bajo la denominación de Plan de Acción, con el cual se define el cómo, con quién, y para qué de la implementación de los objetivos corporativos y las estrategias.

Lo importante de estos planes estratégicos es que cumplan con su función de eliminar la forma de trabajo funcional y apoye la implementación de una gestión por procesos, es decir que haya transversalidad en la ejecución, con lo cual un objetivo o una estrategia puede involucrar actores de los diferentes macro procesos, y hacerlos todos responsables de su ejecución hasta el final.

Plan de Acción					
Objetivo		Desarrollar integralmente el recurso Humano con base en procesos de mejoramiento continuo que garanticen el crecimiento del negocio y la satisfacción de los clientes y el bienestar de los empleados			
Estrategia 1(AO1)		Ajustar la estructura, perfil de cargos y competencias a la estrategia del negocio.			
Acciones		Responsable	Meta	Fecha	Indicador Gestión
Acción 1	Rediseño de Procesos	Desarrollo Organizacional	Levantamiento y rediseño del 100% de los procesos	Octubre 2006	No. Proc. Levantados y rediseñados / No. Procesos existente.
Acción 2	Definir la estructura requerida por la empresa y acordes a la estrategia del negocio	Desarrollo Organizacional Comité Directivo	Organigrama definido con áreas de responsabilidad y personas.	Septiembre de 2006	Estructura aprobada por el comité.

Tabla 3. Diseño del plan de acción.

Estructura Organizacional Requerida: Una organización no logra concretar y desarrollar su direccionamiento estratégico y sus planes de acción, sin el recurso humano adecuado y con la estructura requerida para su ejecución; es por ello que se plantea el siguiente modelo plana, como se observa en la figura 6, con base en los procesos y, con el fin de garantizar la implementación de la cultura por procesos, orientada a los resultados y desarrollo del direccionamiento corporativo.

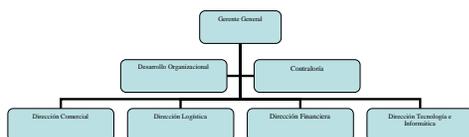


Figura 6. Estructura General de la Empresa.

La Dirección Comercial tiene a su cargo los procesos de mercadeo, ventas, servicio al cliente. La Dirección Logística tiene a su cargo los servicios generales y el centro de distribución. La Financiera tiene contabilidad, costos, cartera, tesorería y presupuesto. Desarrollo Organizacional tiene a su cargo la Gestión Humana y el Desarrollo de la organización, la Dirección Tecnología e Informática del desarrollo prospectivo, tecnológico y de los sistemas de información y por último Contraloría de aplicación de normatividad, contratación, aspectos jurídicos de la empresa.

Como parte de la definición de la estructura organizacional requerida, se realizó la validación del grupo actual, de nivel estratégico y táctico, con el fin de evidenciar frente a los perfiles requeridos, como era su valoración perfil cargo – ocupante orientada a evaluar el potencial de desarrollo del equipo directivo.

Para tal efecto se realizó una jornada de evaluación con la metodología Assessment Centre, que consistía en dos ejercicios, uno individual orientado a competencias como la delegación, el control de la gestión, la planificación y organización del trabajo, al mismo tiempo se podía definir las prioridades en el trabajo a realizar, El otro ejercicio era grupal, un grupo de discusión con roles asignados, que permitía valorar competencias de interacción como la capacidad de escucha, la flexibilidad, la persuasión, el conocimiento comercial entre otras. Este ejercicio también permitió valorar la iniciativa o el liderazgo de las personas en la discusión grupal y el trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos.

Los ejercicios escogidos se llaman Jugalia, e In-tray, permiten evaluar competencias como Planificación y organización, Toma de decisiones, Comunicación escrita, Análisis de problemas, Juicio Lógico, Iniciativa, Sensibilidad Interpersonal, Delegación y Control de la gestión, identificación y solución de problemas, toma de decisiones, capacidad de escucha y la flexibilidad de los miembro

Según las observaciones finales una vez estudiados los comportamientos evidenciados por los participantes, se puede decir que el desempeño en general del grupo ha sido medio. No hay personas sobresalientes en general.

Ante esta información, se puede decir que es necesario hacer un trabajo de coaching grupal, en habilidades directivas, que permita mejorar en aspectos tales como la delegación, el análisis y solución de problemas, iniciativa, control de la gestión del trabajo, sensibilidad interpersonal. De igual manera mejorar aspectos de las relaciones interpersonales, y la comunicación oral persuasiva en los casos de personas con equipos bajo su responsabilidad.

Competencia	Promedio
Sensibilidad Interpersonal	3,06
Control de la Gestión	3,06
Iniciativa	3,09
Análisis de los problemas	3,15
Análisis a los Detalles	3,16
Delegación	3,18
Comunicación Oral Persuasiva	3,22
Sensibilidad Organizacional	3,50
Conocimiento Comercial	3,50
Flexibilidad/Adaptabilidad	3,56
Juicio Lógico	3,59
Planificación y Organización	3,71
Capacidad de Escucha	3,81
Toma de Decisiones	3,91
Comunicación Escrita	4,12

Tabla 4. Promedio de las competencias grupal

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. CONCLUSIONES

Se hace clara la necesidad de buscar un mejor posicionamiento y expansión de los canales de distribución que hoy tiene la Empresa y paralelamente estar en la búsqueda constante de nuevos nichos de mercado; el no hacerlo posibilita el fortalecimiento y entrada de la competencia, lo cual hace que el mercado pueda ser más pequeño para la Empresa afectando notoriamente sus ingresos, y en un momento dado a sus colaboradores y demás partes interesadas.

Direccionamiento Estratégico Corporativo: Con el panorama y las oportunidades evidenciadas en el análisis de competencia, si es necesario para la romper sus paradigmas de trabajo que ha desarrollado durante años de existencia, y comenzar a desarrollar modelos de desarrollo estratégico orientados a la consecución de resultados.

Para ello es claro que debe modificar su direccionamiento, de tal manera que con este ejercicio se logre visualizar la realidad de la Empresa, presente y futura, de tal manera que canalice su actuar diario en pro de la consecución de objetivos previamente diagnosticados y definidos, y no como puede acontecer hoy en día, esperando que se de lo que el mercado permita.

El direccionamiento definido y mostrado en este proyecto, le dará herramientas de sustento a mediano y largo plazo, con las cuales podrá desarrollar estrategias de fortalecimiento, expansión, desarrollo de nuevos negocios aprovechando el marco legal existente, generando una Empresa cambiante pero con sus procesos y recursos humanos, materiales, de proveedores y clientes, enfocados en objetivos comunes.

Estructura Organizacional: Definitivamente a partir de un buen diseño estructural, se generan las condiciones para fomentar el cambio organizacional. El cambio no entendido hacia la adaptación al medio, sino como un fenómeno propio de los sistemas evolutivos complejos requeridos por la Empresa.

La otra parte del problema es reconocer que no hay un "líder carismático" que salvará al sistema. Es el conjunto social quien tiene las llaves del éxito o fracaso, en el territorio de la supervivencia organizacional. Pero para que el conjunto tenga las condiciones, son necesarios que los eventos que lo hacen posible, como una comunicación abierta a los aportes de cada uno de los componentes del sistema, formen parte del diseño de la estructura.

Se debe entender que una organización es una entidad capaz de crear nuevos ordenes, de recrearse a sí misma, y ese es el objetivo que le debe quedar en claro, este solo proyecto sin una plena voluntad de cambio, de apropiación de nuevas herramientas de gestión administrativas coherentes con su necesidad, la evolución frente a la competencia, la creación de diferenciadores de valor constante, el cambio a una cultura por procesos orientada al resultado, el desarrollo constante de su recurso humano, conllevará a que sea una Empresa que a futuro presente altas dificultades para permanecer en el mercado; sin embargo, si se logra cimentar este tipo de desarrollos, plasmarlo entre todos los colaboradores y ser constantes con ello, esto permitirá no solo la continuidad sino un verdadero crecimiento frente al mercado de una Empresa generadora de valor.

3.2. RECOMENDACIONES

Es importante buscar la manera de mantener actualizados al último año las estadísticas de competitividad y del mercado, no existe un organismo al cual acudir y conseguir datos con los cuales poder hacer un análisis de mercado más real.

En cuanto al direccionamiento corporativo, el hecho de darse un plan para evacuar hasta el año 2010, no debe eximir a la Empresa de la responsabilidad de estar no solo evaluándolo frente al cumplimiento sino actualizándolo frente a la realidad de la Empresa y del mercado; la recomendación es que esta evaluación y de ser necesaria su actualización se haga como mínimo una vez al año.

Con respecto a la estructura, no debe dar temor la necesidad de cambio de la misma, las estructuras son cambiantes de acuerdo a las necesidades de la Empresa, lo que debe hacer la organización es mantener su recurso humano en pleno desarrollo, mediante programas de formación que permitan cerrar las brechas que puedan encontrarse en las evaluaciones de perfiles cargo-ocupante; es necesario implementar en una primera instancia un modelo de evaluación de personal por objetivos y luego evolucionar a una evaluación de 360°, pero que garantice que se tiene el personal adecuado a la estructura definida y en constante proceso de formación.

Por último y para garantizar estabilidad en la estructura, es bueno que se diseñe un plan de relevo generacional, es decir que se vayan identificando a las personas que pueden llegar a desempeñarse en cargos estratégicos y tácticos de la organización, pero a su vez ir definiendo y desarrollando su plan de formación a futuro.

4. BIBLIOGRAFIA

- [1] CHAN KIM, W. La Estrategia del Océano Azul. Grupo editorial Norma.
- [2] EGAN, Gerard. El valor agregado de los empleados en las organizaciones. Segunda Edición, Prentice Hall, México, D.F., 1996.
- [3] FRAGA, José, Análisis exploratorio de casos documentados sobre organizaciones que aprenden, e identificación de sus variables. Tesis, ITESM Campus Monterrey, 1998.
- [4] GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill.
- [5] H. MINTZBERG Y J.B. QUINN. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.
- [6] LAMPRECHT, James L. ISO 9000 en la Pequeña Empresa. Manual de Implementación. Segunda Edición. México. Editorial Panorama.