

Capítulo IV

Requerimientos organizacionales de la Manufactura Global.

4.1 Cultura Organizacional

El aumento del interés de la Cultura organizacional, comenzó a partir de la década de los ochenta, debido a una falta de competitividad dentro de grupos de trabajo en la industria, especialmente la norteamericana. La definición mas usada de lo que es la Cultura Organizacional es la siguiente: “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984).

Dentro de la Cultura Organizacional se puede hablar de tres niveles, que permiten observar las características de un grupo de trabajo tomando en cuenta el entorno y los miembros que lo integran (Gibson, 1979).

-Primer nivel, el de los artefactos visibles: el cual se basa en ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Este análisis no es del todo confiable, ya que son aspectos externos, que muchas veces no coinciden con la realidad dentro de los centros de trabajo.

-Segundo nivel, el de los valores: esto se puede analizar entrevistando a los miembros del equipo; pero el riesgo que conlleva esta metodología es el de la idealización, en la cual los entrevistados comentarían como les gustaría que fueran sus valores.

-Tercer nivel, el de los supuestos inconscientes: estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa.

4.1.2 Organización global

La Organizacional Global es la capacidad de una compañía para formalizar y ejecutar una estrategia global a fin de eficientar sus procesos (Margulies, 1992). Para llevar a cabo una buena Organización Global son necesarios los siguientes factores

- La estructura organizacional, la cual comprende las relaciones de mando y dependencia en una empresa.
- Los procesos administrativos que comprenden actividades como la planificación y la preparación de presupuestos.
- Los recursos humanos, del cual forman parte todos los empleados.
- La cultura, que comprende los valores y las reglas no escritas por las cuales se guía la conducta de una operación

Una empresa que se dice global requiere una forma de autoridad centralizada, pero funciona mejor con una autoridad nacional dispersa que le permite a cada país tomar sus propias decisiones para adaptarse a las condiciones locales.

4.2 Trabajo en Equipo

Dentro de la nueva etapa que está viviendo la industria es el buscar la creación de equipos de trabajo multifuncionales y pluridisciplinarios para el desarrollo de un proyecto. El cambio de una organización funcional jerárquica a una estructura por equipos de trabajo requiere la utilización de técnicas y métodos de motivación, de trabajo en equipo, de consenso en la toma de decisiones, de delegación de responsabilidades, de dirección, planificación y seguimiento de proyectos, de dirección, de reuniones y lo que es más difícil de conseguir, un lenguaje común que elimine el lenguaje técnico de las diferentes especialidades y de esta manera poder llevar a cabo exitosamente la tarea a realizar. Dentro de los equipos de trabajo el principal objetivo es la Toma de Decisiones, la cual es la práctica de elegir entre varias opciones de solución, tomando en cuenta la colaboración de cada uno de los integrantes del grupo, de tal manera que se llegue a un consenso común.

4.3 Adaptación a nuevos paradigmas culturales

4.3.1 Introducción

Un paradigma es una norma o regla establecida, que sigue ciertos patrones para su aplicación. Desde temprana edad adquirimos ó se nos son impuestas ciertas reglas, que para cada persona tienen un valor y un sentido diferente. La adopción de estas reglas es consecuencia de la cultura y medio ambiente en que se desenvuelve cada individuo, a través de su desarrollo. Los paradigmas muchas veces van relacionados con los valores y comportamiento ético de las personas, lo cual conlleva a una adopción de estos casi espiritual (costumbres o comportamientos muy arraigados).

Ciertamente los paradigmas se ven relacionados con los valores de las personas, pero otras veces estos paradigmas sólo son prácticas que se han adoptado para la convivencia y resolución de problemas dentro del entorno social, entendiéndose este como las relaciones públicas y laborales.

Dentro del campo de los negocios, los paradigmas son utilizados como procedimientos que permiten laborar y tener control de los procesos dentro de una empresa, muchas veces esto es suficiente para los individuos involucrados en el desarrollo del trabajo, siempre y cuando todo vaya “bien”, ya que muchas veces los procedimientos adoptados no son los mas eficientes o adecuados para la tarea a realizar; muchas veces a sabiendas de esto el personal que laboral o controla los procesos, no le interesa cambiar sus procedimientos o tan siquiera tratar de ver las opciones que ofrecen nuevas técnicas que permitan el mejoramiento o efficientización de los procesos.

Como se describe en el párrafo anterior, lo mismo sucede en nuestra vida cotidiana, se está cerrado al conocimiento de nuevas opciones que nos permitan observar algo con un criterio diferente al que se está acostumbrados.

4.3.2 Paradigmas en los negocios

Dentro de los negocios el principal cambio de paradigmas esta relacionado con la transformación de la tecnología y sus aplicaciones (Morosini, 1999). Son 4 los cambios de paradigmas que actualmente se aplican y observan dentro de los negocios:

- Nuevo ambiente de negocios (mercado dinámico y abierto).
- Nueva tecnología (computación interconectada).

- Nuevo orden geopolítico (mundo abierto, volátil y multipolar).
- Nueva empresa (organización abierta).

Como se mencionó anteriormente, si se requiere estar a la vanguardia y tener una empresa altamente competitiva, hay que dejar a un lado las prácticas que no proporcionen un verdadero desarrollo a nuestro negocio, y adoptar aquellas que aporten un beneficio que nos permitan emprender nuevas acciones sin miedo al fracaso.

4.3.3 Empresas virtuales

Como se vio en el subcapítulo anterior, el principal cambio de paradigmas está relacionado con la transformación de la tecnología y sus aplicaciones, ejemplo de lo anterior tenemos las Empresas Virtuales, las cuales han ganado terreno poco a poco dentro del ámbito empresarial y las cuales ha venido a revolucionar el sistema tradicional empresarial.

Una Empresa Virtual es una red temporal de compañías independientes, proveedores, clientes, unidos por tecnologías de información; compartiendo habilidades, costos, y acceso a mercados. La empresa virtual no cuenta con una oficina central ni esquema organizacional, su principal objetivo es satisfacer una demanda de mercado en el menor tiempo posible con las mejores habilidades y competencias de cada uno de los socios. Las Empresas Virtuales no tienen jerarquías.

El ambiente de los Negocios Virtuales Globales está compuesto por las siguientes entidades de negocio:

1) Clusters Virtuales Industriales: Son un conjunto de compañías de diversos giros, con características definidas y enfocadas, que tienen el propósito de ganar acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio mediante la nivelación de sus recursos.

2) Agente Industrial Virtual: Esta entidad de negocio es responsable de buscar oportunidades en el ambiente global y facilita la creación de Empresas Virtuales. El Agente de Empresas Virtuales realiza el proceso de búsqueda de socios, selección de socios y configura infraestructuras adecuadas para la formación y compromiso de la Empresa Virtual (físico, legal, social/cultural, información). Para alcanzar su meta, el Agente de Empresas Virtuales utiliza los servicios suministrados por los Clusters Virtuales Globales.

3) Empresas Virtuales: Redes temporales de compañías independientes entrelazadas por tecnologías de información que comparten competencias, infraestructuras y procesos de negocio, con el fin de cumplir con un requerimiento de un mercado específico.

Importancia de las Empresas Virtuales:

Al crear una Empresa Virtual, las pequeñas y medianas empresas pueden ser capaces de producir productos complejos en menos tiempo y reducir costos para ser competitivos en los mercados globales. De esta forma se aprovechan sus capacidades productivas, conocimiento y experiencia en los productos o servicios que ofrecen. Otro punto es que al

unir las diferentes tecnologías, recursos y procesos de los miembros de la Empresa Virtual pueden aprovechar de una mejor manera las oportunidades de negocio y ser capaces de llevarlas a cabo, también se logra un mayor nivel de desarrollo por medio del trabajo cooperativo y la integración entre individuos de diferentes culturas y puntos geográficos.