

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA ¹⁶ ₂₉

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LA
ACTITUD HACIA EL ENRIQUECIMIENTO
DE PUESTOS DE TRABAJO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Patricia Molina Villegas

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Mtro. Federico Enrique Avila Vinay

REVISOR DE TESIS

C. P. Martha Gloria Canudas Lara

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H. V. XICOMILCO, VER.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS:

A MIS PADRES:

ANGEL MOLINA ONTIVEROS Y MA. DE LA LUZ VILLEGAS HERAS.

CON VENERACION. AHORA ENTIENDO TODAS SUS RECOMENDACIONES Y CONSEJOS, LA VIDA ME HA ENSEÑADO QUE ES GRACIAS A ELLAS Y GRACIAS A SU AMOR QUE HE CRECIDO Y TRIUNFADO.

A MIS HERMANOS:

EDUARDO Y GERARDO.

SON LA ALEGRIA DE MI VIDA, GRACIAS POR TODOS ESOS MOMENTOS QUE HEMOS COMPARTIDO Y GRACIAS POR TODO EL AMOR Y EL APOYO QUE ME HAN BRINDADO.

A MIS MAESTROS:
CON GRATITUD, POR TODAS SUS ENSEÑANZAS.

A MI ASESOR:
ING. FEDERICO E. AVILA VINAY.
POR TODA LA AYUDA PROPORCIONADA PARA
EL DESARROLLO DE ESTA TESIS.

AL HONORABLE JURADO:
CON AGRADECIMIENTO.

INDICE

	Págs.
METODOLOGÍA.1
a) Antecedentes	
b) Problemática	
c) Objetivos	
d) Desarrollo metodológico	
CAPITULO I. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.....	.12
1.1. Primeras consideraciones de la motivación.	
1.2. Teorías de la satisfacción de la motivación.	
1.3. Teorías del proceso de la motivación.	
1.4. Teoría del reforzamiento.	
CAPITULO II. DIVISIÓN DEL TRABAJO Y ENRIQUECIMIENTO	.23
2.1. División del trabajo.	
2.2. El lado negativo de la especialización.	
2.3. Enriquecimiento del puesto.	
2.4. Estructuración del trabajo.	
2.5. Modelo de las características del puesto.	
2.6. Utilización del modelo.	
2.7. Principios de enriquecimiento.	
2.8. Beneficios típicos del enriquecimiento del puesto.	
2.9. Limitaciones del enriquecimiento del puesto.	

CAPITULO III.	REINGENIERIA.....	.43
	3.1. Definición.	
	3.2. Qué no es reingeniería.	
	3.3. Reconstrucción de procesos	
	3.4. El nuevo mundo del trabajo.	
CAPITULO IV.	REINGENIERIA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	.57
	4.1. Facultar al personal que tiene contacto con el cliente.	
	4.2. Identificar grupos de características de puestos.	
	4.3. Definir puestos y equipos.	
	4.4. Definir necesidades de destrezas y personal.	
	4.5. Especificar la estructura gerencial.	
	4.6. Rediseñar fronteras organizacionales.	
	4.7. Especificar cambios de cargos.	
	4.8. Diseñar planes de carreras.	
	4.9. Definir la organización de transición.	
	4.10. Diseñar programa de gestión de cambio.	
	4.11. Diseñar incentivos.	
	4.12. Planificar implementación.	
CAPITULO V.	PROPUESTA: INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LA ACTITUD HACIA EL ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS DE TRABAJO.	.68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		81
BIBLIOGRAFÍA.		

ANTECEDENTES

Un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo entre dos o más países para eliminar barreras comerciales entre ellos. Con la eliminación de dichas barreras se permite:

- *Aumentar las exportaciones
- *Aumentar las inversiones
- *Aumentar los empleos
- *Aumentar los salarios

Con la apertura comercial Estados Unidos es nuestro principal mercado, sin embargo, muchos productos mexicanos enfrentan obstáculos para ingresar a ese país.

Por el nivel de competencia de productos que en su mayoría no cuentan con los estándares de calidad, por lo que es necesario que realice ciertos cambios tanto en la tecnología, cambios administrativos, legales, etc.

Pocas serán las compañías cuya administración no afirme que quiere una organización bastante flexible a fin de que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio y los tiempos de

cualquier competidor, tan innovadora y capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente frescos, y tan dedicada a su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente.

Entonces, los administradores quieren compañías expeditivas, ágiles, flexibles, diligentes, competitivas, innovadoras, eficientes, enfocadas al cliente y rentables.

Las corporaciones no funcionan mal porque los trabajadores sean perezosos o los administradores ineptos. La historia de relaciones industriales y tecnológicas del último siglo es prueba suficiente de que los administradores no son ineptos y de que los empleados sí trabajan. La ironía está en que hoy las compañías están funcionando tan mal justamente porque antes funcionaban tan bien.

Esas mismas compañías y sus descendientes ya no desempeñan bien su función y no se debe a ninguna falla intrínseca; se debe a que el mundo en que operan ha cambiado y rebasa los límites de su capacidad de adaptarse o evolucionar. Los principios sobre los cuales están organizadas se adaptan magníficamente a las condiciones de una era anterior, pero ya no dan más.

Tecnologías avanzadas, la desaparición de fronteras entre mercados internacionales y las nuevas expectativas de clientes que tienen más para escoger que nunca antes, se han combinado para dejar lamentablemente obsoletos los objetivos, los métodos y los principios organizacionales. Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. Esto significa que las compañías y sus empleados tienen que desaprender muchos de los principios y técnicas que les aseguraron el éxito durante tanto tiempo.

Sin embargo, la realidad que tienen que enfrentar es que

las viejas maneras de negociar (la división del trabajo) sencillamente no funcionan ya. Súbitamente nos encontramos en un mundo distinto. La actual crisis de competitividad global que afrontan las empresas no es el resultado de una recesión económica temporal ni de un punto bajo en el ciclo de los negocios. En verdad, ya ni siquiera podemos contar con un ciclo previsible de los negocios como contábamos antes. En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible:

- ni el crecimiento del mercado,
- ni la demanda de los clientes,
- ni el ciclo de vida de los productos,
- ni la tasa de cambio tecnológico,
- ni la naturaleza de la competencia.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Llamamos estas fuerzas las tres Ces: Clientes, Competencia y Cambio. Los nombres no son nuevos, por cierto, pero sus características son notablemente distintas de lo que fueron en el pasado.

* Los clientes asumen el mando.

A partir de los primeros años 80, la fuerza dominante en la relación vendedor-cliente ha cambiado. Los que manda ya no son los vendedores; son los clientes. Hoy los clientes les dicen a los proveedores qué es lo que quieren, cuándo lo quieren y cuánto pagarán. Esta nueva situación está descontrolando a compañías que sólo sabían de la vida en un mercado masivo.

Los proveedores del mercado masivo tenían relativamente pocos competidores, y éstos ofrecían productos y servicios muy

parecidos. En realidad, la mayoría de los clientes no quedaban insatisfechos. No sabían que hubiera nada mejor ni distinto.

Pero ahora que sí tienen opciones, los clientes ya no se comportan como si todos hubieran sido fundidos en el mismo molde. Los clientes exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas. Ya no tiene vigencia el concepto de *el cliente*; ahora es *este cliente*, aquél con quien el vendedor está negociando en determinado momento y que tiene la capacidad de exigir lo que a él le guste.

* La competencia se intensifica.

La segunda C es competencia. Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio, realizaba una venta. Ahora no sólo hay más competencia sino que es de muchas clases distintas.

Los competidores de nicho han cambiado la faz de todos los mercados. Se venden artículos similares en distintos mercados sobre bases competitivas totalmente distintas: en un mercado a base de precio, en otro a base de selección, aquí a base de calidad y más allá a base de servicio antes o después de la venta o durante de ella. Al venirse abajo las barreras comerciales, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera.

* El cambio se vuelve constante.

La tercera C es cambio. Ya sabemos que los clientes y la competencia han cambiado, pero lo mismo ocurre con la naturaleza misma del cambio. Ante todo, el cambio se ha vuelto general y permanente.

Las tres Ces han creado un nuevo mundo para los negocios, y cada día se hace más evidente que organizaciones diseñadas para que funcionen en un ambiente no se puedan arreglar para que funcionen en otro. Las compañías creadas para vivir de la producción en serie, la estabilidad y el crecimiento, no se pueden arreglar para que tengan éxito en un mundo en el cual los clientes, la competencia y el cambio exigen flexibilidad y rápidas reacciones.

Algunas personas creen que las compañías podrían curarse de sus males con nuevas estrategias corporativas, como vender una división y comprar otra, cambiar de mercados, pasarse a otro negocio, manipular los activos o reestructurarse con una compra de acciones a crédito. Pero este modo de pensar distrae a las compañías de efectuar cambios básicos en el trabajo real que hacen. Al mismo tiempo revela un profundo desprecio por las operaciones cotidianas de los negocios. Las compañías no son carteras de activos sino personas que trabajan juntas para inventar, hacer, vender y prestar servicio. Si no tienen éxito en el negocio a que se dedican, es porque su gente no está inventando, haciendo, vendiendo y prestando servicio tan bien como debiera.

Algunas personas, incluso muchos gerentes, les atribuyen los problemas corporativos a deficiencias de la administración. Piensan que si las compañías fueran manejadas de otra manera y mejor, prosperarían. Pero ninguna de las modas administrativas de los últimos veinte años (la administración por objetivos, la diversificación, la teoría Z, los presupuestos de base cero, la descentralización, los círculos de calidad, la "excelencia", la reestructuración, la administración de cartera, la administración por matrices, el

empresario interno, la administración de un minuto) ha detenido el deterioro del desempeño competitivo de la corporación. Sólo han servido para distraer a los administradores de la tarea realmente necesaria.

Otras personas piensan que la automatización es el remedio para los problemas de los negocios. Es cierto que los computadores aceleran el trabajo, y en el curso de los últimos cuarenta años los negocios han invertido miles de millones de dólares para automatizar tareas que antes se hacían manualmente. Sin duda, la automatización permite realizar algunas tareas más rápidamente; pero, en el fondo, se están haciendo los mismos trabajos, y eso significa que no ha habido mejoras fundamentales en el rendimiento.

Limitarse a corregir las piezas del proceso no resuelve el problema grande. Las compañías que intentan mejorar su rendimiento tratando de reparar las piezas del proceso no ven este hecho. En efecto, intentar corregir las deficiencias por el método de tratar de reparar las piezas individuales del proceso es la mejor manera que conocemos de garantizar la continuidad de un mal rendimiento de negocio.

Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio. Lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al proceso, pero su principal problema que se presenta dentro de la misma organización es la resistencia al cambio.

PROBLEMÁTICA

Antes de efectuar cualquier cambio en la organización es necesario identificar la actitud del empleado hacia el diseño del trabajo enriquecido como consecuencia de la reingeniería. Para así evaluar el nivel de resistencia o aceptación que pueda ser un obstáculo para los cambios que se llevarán a cabo en el diseño del trabajo.

El problema aquí sería ¿Cómo medir cual es la actitud del empleado hacia la estrategia de enriquecimiento de puestos?. Por lo que es necesario diseñar un instrumento que nos permita diagnosticar dicha actitud tanto antes, durante y después de los cambios.

OBJETIVOS

*General:

"Proponer un instrumento para diagnosticar la actitud hacia el enriquecimiento de puestos de trabajo".

*Específicos:

- 1.- Describir los conceptos y características de diseño del trabajo:
 - División del trabajo.
 - Enriquecimiento.

- 2.- Describir los conceptos y características de motivación:
 - Primeras consideraciones de motivación.

- Teorías de satisfacción de la motivación.
- Teorías del proceso de la motivación.
- Teoría de reforzamiento.

3.- Describir los conceptos y características de reingeniería:

- Panorama general.
- Estructura organizacional.

DESARROLLO METODOLÓGICO. (*)

Hay varias clasificaciones del diseño de investigación a las que un investigador puede enfrentarse:

- Investigación exploratoria
- Investigación descriptiva
- Investigación causal

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.

El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a subproblemas más precisos, hasta poder expresar las hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar criterios y dar prioridad a algunos problemas.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo y cómo del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente los conceptos que forman

parte del sujeto de estudio. Se usa un diseño descriptivo para hacer una investigación, cuando el objetivo es:

*** Describir los conceptos y características que forman parte del sujeto de estudio.**

Un investigador no debe caer en la tentación de realizar un estudio descriptivo con una idea vaga del problema del estudio pensando que sería interesante. Un buen estudio descriptivo presupone mucho conocimiento a priori acerca del sujeto de estudio.

También los estudios descriptivos son más específicos y organizados que los estudios exploratorios, ya que las preguntas aparecen guiadas por taxonomías, es decir, en un esquema de definiciones ordenadas que definen tanto el objeto de interés de una disciplina, como las propiedades del objeto o de la situación a los que hay que prestar atención.

INVESTIGACIÓN CAUSAL.

Los estudios causales dan respuesta a los porqués. La respuesta se ubica dentro de la lógica de las explicaciones científicas, a través de teorías organizadas de manera tal que dan cumplimiento a la condición doble de verificación lógica y de la verificación empírica. Lógica en el sentido de consistencia entre las proposiciones que integran el sistema; empírica en el sentido de correspondencia del sistema proposicional con la realidad empírica.

Perspectivas que se pueden utilizar para clasificar un estudio:

1.- El grado en que el problema de la investigación ha sido entendido: Un estudio puede ser exploratorio o descriptivo. La esencia de la diferencia entre estos dos tipos de estudio es

el grado de estructuración y sus objetivos inmediatos. El estudio exploratorio tiene una estructura débil y pone menos atención en ciertos objetivos predeterminados. En efecto, la idea de un estudio exploratorio es desarrollar informaciones para estructurar una hipótesis por probar, o algunas preguntas para más información. El estudio descriptivo tiene una mejor estructura debido a que todos empiezan con procedimientos, fuentes precisas y especifica así los detalles.

2.- El medio ambiente de la investigación: Esto significa que se debe clasificar a los estudios si se realizan en las condiciones ambientales naturales o en aquellas en las cuales las condiciones son artificiales o simuladas. Es decir, se distingue entre campo y laboratorio.

3.- La dimensión del tiempo: Algunos estudios se realizan de una sola vez, otras se llevan a cabo por períodos, estos últimos se conocen como estudio longitudinales. La ventaja obvia de estos últimos es que la investigación detecta los cambios a través del tiempo. Otra ventaja es que el investigador puede estudiar a la misma gente en períodos distintos o usar diferentes medidas según el tema, en cada oportunidad.

4.- La forma de comunicación con el objeto de estudio: Esta clasificación distingue entre procesos de control y de interrogación. De los primeros se citan los observacionales, donde el investigador espera las actividades de un sujeto o la naturaleza de algunas materias sin intentar provocar respuestas de alguien. Entre los segundos, el caso más común es la encuesta, un estudio de este tipo puede clasificarse según el medio de comunicación.

5.- Naturaleza de la relación entre variables: Esta clasificación distingue entre estudios descriptivos y estudios causales. A menudo, estos dos tipos se relacionan con los estudios experimentales por una parte y los estudios ex post factor por la otra. Si el investigador está preocupado por saber quién, qué, dónde, cómo o cuándo, el estudio es descriptivo; por el contrario si el estudio está relacionado con el por qué, entonces es causal.

Después de haber analizado los diferentes tipos de investigaciones y las perspectivas que nos permiten clasificar un estudio, esta investigación se puede clasificar en descriptiva, ya que todos sus objetivos se centran en describir los diferentes conceptos y características de los elementos que serán estudiados en esta tesis por lo que el contenido de los capítulos I, II, III y IV; nos proporciona todo el conocimiento necesario sobre el sujeto de estudio y con el cual será suficiente para proponer un instrumento de diagnóstico de actitud que dará respuesta a la pregunta del ¿cómo evaluar la actitud de aceptación o rechazo hacia la estrategia de enriquecimiento de puestos?.

(*) NAGHI Mohammad. *Metodología de la investigación*. Pág. 89-96. Ed. Limusa. México. 1992.

CAPITULO I TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. Por esta razón, los administradores siempre tienen teorías establecidas acerca de la motivación, aquellos factores que encauzan, conducen y sustentan la conducta.

MOTIVACIÓN:

Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. (1)

ACTITUD:

Es el grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico.

(1) ARIAS Galicia. *Administración de Recursos humanos*. Pág. 65. Ed. Trillas. México, 1991.

Las actitudes de la persona dentro del trabajo dependerá del grado en que considere que el trabajo satisface sus necesidades y proporciona los satisfactores que apetece. Se puede decir que según la necesidad que se deba satisfacer, será la motivación que la induzca a trabajar con menos o más satisfacción.(1)

1.1. PRIMERAS CONSIDERACIONES DE LA MOTIVACIÓN.

Las primeras teorías de la motivación se parecían en que trataron de construir un único modelo de motivación que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier situación.

*El modelo tradicional:

Este modelo está asociado con Frederick Taylor y la administración científica. Los administradores determinan la manera más eficiente para realizar actividades repetitivas y entonces motivar a los trabajadores con un sistema de incentivos en efectivo, mientras más producen los trabajadores, ganan más dinero. El supuesto fundamental era que los administradores comprendían mejor el trabajo que los trabajadores, quienes eran esencialmente pasivos y se les podía motivar sólo con dinero.

Al principio, el modelo tradicional de motivación se parecía al trabajo; la producción se incrementó en muchas situaciones. Sin embargo, como la eficiencia mejoraba, se necesitaban pocos trabajadores para labores muy específicas. Los administradores tendieron a reducir el monto de los incentivos en efectivo y los despidos se hicieron comunes.

(1) ARIAS Galicia. *Administración de Recursos humanos*. Pág. 111. Ed. Trillas. México. 1991.

En ese momento, el modelo empezó a fallar, a medida que los trabajadores empezaron a exigir seguridad en el trabajo sobre los incrementos mínimos y temporales de los salarios.

*El modelo de las relaciones humanas:

Elton Mayo y otros investigadores sobre las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas actividades en realidad reducían la motivación, mientras los contactos sociales ayudaban a crear o sustentar la motivación.

Como resultado, el modelo de las relaciones humanas premiaban a los administradores a dar a sus empleados alguna libertad para tomar decisiones con respecto a su trabajo, como también más información acerca de las intenciones y las metas organizativas de los administradores.

En el modelo tradicional se espera que los trabajadores acepten la autoridad de la administración, a cambio de salarios altos. En el modelo de las relaciones humanas, se espera que los trabajadores acepten la autoridad de la administración porque los supervisores los tratan con consideración y les permiten influir sobre la situación del trabajo.

*El modelo de los recursos humanos:

Douglas McGregor y otros teóricos criticaron el modelo de las relaciones humanas considerándolas como una simple propuesta más sofisticada para la manipulación de los empleados. También objetaron que, como en el modelo tradicional, el modelo de las relaciones humanas simplificaba demasiado la motivación enfocándola sólo en un factor, como el dinero o las relaciones sociales.

McGregor identificó dos grupos diferentes de supuestos

que los administradores tienen acerca de sus subordinados. La perspectiva tradicional, conocida como la *teoría X* sostiene que la gente tiene una aversión inherente al trabajo; a pesar de que lo ven como una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible. La mayoría de la gente pasiva no tiene ambición y prefieren ser dirigidos y evitar tomar o asumir responsabilidades. Como resultado, el trabajo es de importancia secundaria, y los administradores deberán presionar a los empleados o motivarlos con salarios o con muestras de consideración.

La teoría *Y* es más optimista. Considera que el trabajo es tan natural como descansar o jugar, que en realidad la gente quiere trabajar y, bajo las circunstancias adecuadas, obtienen una gran satisfacción de su trabajo. La gente tiene la capacidad de aceptar, de buscar la responsabilidad y aplicar la imaginación, ingenio, y creatividad a los problemas organizacionales.

1.2. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN DE MOTIVACIÓN.

Dichas teorías se enfocan en las necesidades internas que alientan el comportamiento. En un esfuerzo para reducir o satisfacer sus necesidades la gente actuará de ciertas maneras.(2)

*La jerarquía de necesidades de Maslow:

Probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los

(2) STONER, F.A. James y Freeman Edward. *Administración*. Pág.474. Ed. Prentice Hall. México, 1992.

administradores.

Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas (alimento, reproducción, etc.), necesidades de seguridad y protección (la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio), necesidades de pertenencia (los deseos de relaciones afectivas con las demás personas), necesidades de estima (confianza en sí mismo, deseo de fuerza, logro, competencia, etc.) y hasta las necesidades más grandes como la autorrealización (el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad).(3)

De acuerdo con Maslow se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente, o más poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes. Comenzando con las necesidades fisiológicas, que son las más básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto.

Una conclusión obvia de la teoría de Maslow es que los empleados necesitan un salario, suficiente alimentación, vivienda y protección para ellos y para sus familias; además hay que crear un ambiente seguro de trabajo antes que los administradores ofrezcan incentivos tendientes a darles autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de crecer. Las necesidades de seguridad requieren seguridad del trabajo, ausencia de coerción o de la sensación de un trato arbitrario y normas definidas con claridad.

(3) MUNCH Galindo y García Martínez. *Fundamentos de administración*. Pág.157. Ed. Trillas. México. 1989.

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima: el deseo de logro y el de estatus y reconocimiento. En términos organizacionales la gente quiere ser competente en su trabajo.

Una vez satisfechas adecuadamente todas las otras necesidades, el empleado estará motivado por la necesidad de autorrealización. Buscará el sentido y el desarrollo personal en su trabajo, buscando activamente nuevas responsabilidades.

*La teoría de Alderfer:

El psicólogo Clayton Alderfer coincide con Maslow en que la motivación al trabajador se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades. Sin embargo, su teoría ERG difiere en dos puntos básicos.

Primero, Alderfer separó las necesidades hacia abajo en sólo tres categorías: necesidades de existencia (las necesidades fundamentales de Maslow más factores tales como beneficios adicionales en el lugar de trabajo), necesidades de relación (necesidades de relaciones interpersonales), y necesidades de crecimiento (necesidades para la creatividad personal o influencia productiva). Las primeras letras de cada categoría forman el acrónimo ERG.

Segundo, y más importante, Alderfer enfatiza que cuando se frustran las necesidades básicas, regresarán las necesidades menores, incluso si ya fueron satisfechas. Maslow, en contraste, siente que una necesidad, una vez cubierta, pierde su poder para motivar la conducta.

*La necesidad de logro:

El modelo de John W. Atkinson relaciona el comportamiento y el desempeño con tres impulsos básicos: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación o de contacto estrecho con otros.

David C., investigador de McClelland, ha indicado que una fuerte necesidad de logro, el deseo de tener éxito o de sobresalir en situaciones competitivas, está relacionada con la manera en que se motiva a las personas para desempeñar su trabajo. A la gente con una necesidad muy grande de logro le gusta asumir responsabilidades para resolver problemas; tienden a imponerse metas moderadamente difíciles y a enfrentar riesgos calculados para satisfacer estas metas; y valoran enormemente la retroalimentación acerca de qué tan bien hacen las cosas. Así, aquellos con grandes necesidades de logro tienden a estar muy motivados por los retos y las situaciones de trabajo competitivo; la gente con bajas necesidades de logro tienden a desempeñarse pobremente en las mismas situaciones.

Existe mucha evidencia de la correlación que hay entre grandes necesidades de logro y un buen desempeño.

*La teoría de dos factores de la motivación:

A finales de los años 50, Frederick Herzberg y sus socios condujeron un estudio de las actitudes en el trabajo de 200 ingenieros y contadores. A partir de esta investigación Herzberg concluyó que el descontento y la satisfacción en el trabajo surgen de dos grupos independientes de factores. Esta teoría fue denominada la teoría de los dos factores.

Entre los insatisfechos (factores de higiene) están el salario, las condiciones de trabajo, y la política de la compañía, todos afectan el contexto el cual se realiza en el trabajo.

El más importante de esos factores lo constituyen las políticas de la compañía que en opinión de muchos es una de las principales causas de ineficacia e ineficiencia. Las evaluaciones positivas de tales factores no conducían a la

satisfacción en el trabajo, sino tan solo a la ausencia de insatisfacción.

Entre los satisfactores (factores motivadores) están el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, y el progreso; todos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y las recompensas por el desempeño en el trabajo.

1.3. TEORÍAS DEL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN.

Más que enfatizar las necesidades de satisfacción y su poder para motivar la conducta, las teorías de proceso consideran las necesidades sólo como un elemento en el proceso por el cual los individuos deciden cómo comportarse. Otros elementos son las capacidades de los individuos, la percepción de su propio papel, la comprensión acerca de las conductas que son necesarias para lograr un buen desempeño, y sus expectativas en relación a los resultados de ciertas conductas. (2)

*La teoría de las expectativas:

También llamada de expectativa/valencia pretende vencer las críticas directas de ciertos supuestos de otras teorías de la motivación, es decir, que todos los empleados son semejantes, todas las situaciones son parecidas, y que hay una mejor manera de motivar a los empleados. En cambio, el método de expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Según David Nadler y Edward Lawler, el método de expectativas se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento dentro de las organizaciones:

(2) STONER, F.A. James y Freeman Edward. *Administración*. Pág. 474. Ed. Prentice Hall. México, 1992.

- 1) el comportamiento depende de una combinación de fuerzas en el individuo y en el ambiente;
- 2) las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento en las organizaciones;
- 3) las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas;
- 4) las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose para ello en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Estos supuestos se sintetizan en el llamado modelo de expectativas, que tienen tres componentes principales:

1. Esperanza de éxito en el desempeño. Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser.
2. Valencia. El resultado de una conducta particular tiene una valencia específica, o poder para motivar, el cual cambia de un individuo a otro.
3. Expectativa de esfuerzo-desempeño. Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación a su comportamiento. Si se le da a escoger, el individuo tiende a escoger el nivel de desempeño que parece tener la mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás.

*La teoría de equidad:

Otro enfoque de la motivación para el trabajo, se basa en la tesis de que un factor fundamental de la motivación para el trabajo, el desempeño y la satisfacción es la evaluación del individuo sobre la equidad de la recompensa recibida. La equidad puede definirse como una razón entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas de éste

comparadas con las recompensas que otros reciben por aportaciones semejantes. La teoría de equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo/recompensa de otros en situaciones parecidas.

*Teoría de establecimiento de metas:

Al igual que las otras teorías de proceso, la teoría de la determinación de metas es una teoría cognoscitiva de la motivación del trabajo, y sostiene que los trabajadores son seres pensantes que se esfuerzan por conseguir sus metas. La teoría del establecimiento de metas se centra en el proceso de determinar las metas por sí misma. De acuerdo con el psicólogo Edwin Locke, la inclinación humana natural para establecer y esforzarse por metas es provechosa sólo si el individuo comprende y acepta una meta en particular. Además, los trabajadores no estarán motivados si no tienen, y saben que no tienen, las habilidades necesarias para alcanzar la meta.

Cuando las metas son específicas y desafiantes, funcionan más efectivamente como factores motivadores en el desempeño individual y de grupo. Las investigaciones también indican que la motivación y el compromiso son mayores cuando los subordinados participan en la determinación de las metas. Los empleados necesitan una precisa retroalimentación sobre su desempeño que les ayude a adaptar sus métodos de trabajo cuando es necesario y para alentarlos a persistir en el trabajo hacia las metas.

3.4. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.

Formulada por B. F. Skinner y otros psicólogos, consiste en olvidar la motivación interior y en su lugar considerar la

manera en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico. Este proceso se puede explicar de la siguiente manera:

Estímulo --> Respuesta --> Consecuencias --> Respuesta futura

Es decir, el comportamiento voluntario (respuesta) del sujeto ante una situación o acontecimiento (estímulo) es la causa de consecuencias específicas. Si éstas son positivas, el sujeto tenderá en el futuro a emitir respuestas semejantes en situaciones parecidas; pero si las consecuencias son negativas, tenderá a cambiar su comportamiento con el propósito de evitarlas.

La modificación de la conducta usa la teoría del reforzamiento para cambiar la conducta humana, así un administrador que desea cambiar la conducta de un empleado debe cambiar las consecuencias de dicha conducta.

Existen algunos métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan o refuerzan, las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, tales como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como las críticas o las malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento se puede utilizar la extinción, la ausencia de reforzamiento. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar el comportamiento no funciona, se puede recurrir al castigo, la aplicación de consecuencias negativas.(2)

CAPITULO II DIVISIÓN DEL TRABAJO Y ENRIQUECIMIENTO

El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización de producir algo: es la producción.

2.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO:

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.(3)

El procedimiento de dividir el trabajo comenzó a ser practicado más intensamente con la llegada de la Revolución industrial, provocando un cambio radical en el concepto de producción, principalmente por la fabricación compacta de grandes cantidades a través del uso de la máquina, en sustitución de la artesanía, y del uso de la especialización del trabajador en la línea de montaje.

(3) MUNCH Galindo y García Martínez. *Fundamentos de administración*. Pág.157. Ed. Trillas. México. 1989.

Lo importante era que cada persona pudiese producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un estándar aceptable de calidad, objetivo que solamente podría alcanzarse mediante una relativa automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de la misma tarea.

Por extensión, esa división del trabajo iniciada al nivel de operarios, con la administración científica, fue alcanzando los diversos escalones más elevados de la organización, con la teoría clásica. La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a una serie de factores positivos, a saber:

- a) estandarización y simplificación de las actividades de los operarios y posteriormente del personal del nivel más elevado.
- b) mayor especialización y parcelación de las tareas
- c) mayor aprovechamiento del trabajo especializado a través de la departamentalización.

La división del trabajo es necesaria cuando una tarea es demasiado grande para ser realizada por una sola persona. La única manera de llevarla a término es empleando más gente y distribuyen el trabajo entre todos. Una tarea puede resultar demasiado grande en virtud de su magnitud física o puede serlo porque los conocimientos necesarios para realizarla están más allá de las posibilidades de una sola persona.

Las consecuencias que la división del trabajo trajo, a corto plazo fueron:

- a) mayor productividad y mayor rendimiento del personal involucrado
- b) mayor eficiencia de la organización, como resultante del ítem anterior
- c) reducción de los costos de producción, principalmente los de

mano de obra y materiales directos.

La división del trabajo es esencial para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas.

Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. También permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional.

La división del trabajo crea muchos trabajos diferentes y con frecuencia estrechos, lo que intensifica la necesidad de una coordinación administrativa efectiva.

De acuerdo con Taylor, había tres razones por las que la división del trabajo aumentaba la cantidad del producto.

Primero, la habilidad del trabajador aumenta.

Segundo, se pierde poco tiempo al pasar de un tipo de trabajo a otro.

Tercero, la división del trabajo alienta la inventiva y el uso de maquinaria especial, que también se agrega a la productividad aumentada.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Jerarquización:

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

2. Departamentalización:

Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

3. Coordinación:

Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad,

armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad y que se sincronicen.

Entre las ventajas de la división del trabajo, se señalan las siguientes:

- *Aumento de la habilidad en la fuerza de trabajo.
- *Reducción del tiempo de aprendizaje
- *Ahorro de tiempo al pasar de un proceso a otro
- *Utilización de dotes o habilidades naturales de cada operario mediante examen de capacitación

Dentro de los inconvenientes encontramos los siguientes:

- *Automatismo, que impide desarrollar las iniciativas
- *Dificultad en encontrar otro trabajo
- *La rutina
- *La monotonía

La sociedad industrial moderna depende de la división del trabajo en un grado sorprendente. Las actividades económicas necesarias para la transformación de las materias primas en artículos terminados están sumamente subdivididas y

especializadas. La sociedad aprendió hace mucho tiempo que la autosuficiencia en materia de producción conduce a la ineficiencia en el uso de los recursos. Una economía en la cual todos los trabajadores pretendan servir para todo, no puede ser tan eficiente como aquella en que buscan la especialización.

Hay cuatro razones por las cuales la división del trabajo mejora la eficiencia en la producción.

Primero, permite a los individuos aprovechar las diferencias en sus habilidades y facultades. Si a cada uno se le asigna una labor en que su habilidad y facultades particulares resulten más útiles, la mano de obra disponible tendrá la mejor aplicación.

Segundo, aún en el caso de que los trabajadores poseyeran habilidades y facultades idénticas, la especialización no dejaría de ser benéfica. Aquellos que se dedican todo el tiempo a las mismas tareas son más capaces de desarrollar la habilidad necesaria y de descubrir el mejor modo de realizar el trabajo, que quienes dividen su tiempo entre muchas labores diferentes.

Tercero, la especialización evita la pérdida de tiempo que significa el desplazarse de una a otra tarea.

Cuarto, la división del trabajo permite al patrón lograr la mejor adaptación entre el nivel de capacidad del trabajador y las exigencias del trabajo. Asignando trabajadores altamente especializados (con un alto nivel de ingresos) únicamente a cargo de las labores más complejas, y otros de menor habilidad en las tareas más sencillas, podrá reducir al mínimo su nómina de sueldos.

2.2 EL LADO NEGATIVO DE LA ESPECIALIZACIÓN

Las virtudes económicas de la división del trabajo se enfatizaron a través de los escritos de los gerentes que la experimentaron a finales de los años 1800. Se ponía poca atención a los posibles efectos dañinos sobre la satisfacción creativa del trabajador individual, o su bienestar emocional. Más recientemente, los partidarios del comportamiento han criticado la división del trabajo clásico. Alegan que si un trabajo se descompones en operaciones cada vez más pequeñas, el trabajador sufrirá de aburrimiento, monotonía e insatisfacción bajando así la productividad a la larga. A menudo, la división del trabajo ha sido acusada de degradar al individuo, volviéndolo una máquina. Todos los días repite los mismos movimientos con regularidad monótona, sin estar interesado en ellos, o entender su propósito o valor en el gran cuadro.

En un esfuerzo para resolver estas críticas al enfoque de la división del trabajo, algunas organizaciones han desarrollado estrategias especiales. La ampliación del trabajo(enriquecimiento), la rotación y la participación, han demostrado ser efectivas en muchos casos.

La ampliación del trabajo es justamente lo opuesto a la división del mismo. Implica un intento de estructurar las diversas tareas, de modo que el empleado tiene más operaciones diferentes que ejecutar. Esto obviamente requiere más entrenamiento, pero la suposición es que la eficiencia del trabajador se aumenta, porque su nivel de aburrimiento baja.

La rotación del trabajo es el proceso de mover a un individuo de un trabajo a otro. Al cambiar periódicamente de trabajos, el fastidio y el desinterés pueden reducirse, y es capaz de lograr una visión más completa de la importancia de

cada trabajo en el todo. Esta estrategia es quizás más fácil para la gerencia, porque los trabajos no tienen que ser rediseñados. También permite a la gerencia seleccionar el mejor momento para cambiar a una persona.

El enfoco de participación se refiere a la estrategia de dar a los trabajadores la oportunidad de participar en la toma de decisiones que los afectarán. Esto requiere una redistribución de autoridad que permita a los subgerentes mayor oportunidad de expresión en relación con sus propios trabajos. Lo racional es que la gente se sienta más inclinada a aceptar las decisiones que ha ayudado a tomar.

2.3 ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.

Trata de introducir en una tarea los motivadores psicológicos descritos por Herzberg en su teoría de los dos factores (Motivación-higiene).

El modelo de motivación-higiene, es un concepto basado en la investigación que ayuda a explicar la razón fundamental que sustenta sus teorías de la motivación humana. Herzberg afirma que los factores higiénicos como las condiciones laborales, la administración de la compañía, el salario, las relaciones con los supervisores, y los beneficios y servicios deberían considerarse como elementos ambientales que tienen poca o ninguna relación con la motivación de la conducta específica relacionada con el trabajo. (4)

Por otra parte, según Herzberg, los factores que pueden motivar a la gente a trabajar más incluyen el trabajo mismo, el logro, el reconocimiento, el avance y la responsabilidad.

(4) HODGETTS M. Richard. *Comportamiento de las organizaciones*. Pág. 283. Ed. Mc. Graw Hill. México.1990.

Estos últimos factores determinan cómo se siente un empleado acerca de su trabajo, mientras que los factores de higiene sólo determinan cómo se siente un trabajador acerca de su compañía u organización en general. Algunas de las características de los trabajos de enriquecimiento incluyen la autoridad para:

- a) planear el trabajo organizando y programando las tareas, resolviendo los problemas que se puedan presentar y desarrollando métodos que incrementen la eficiencia.
- b) Controlar el trabajo cuidando funciones subsecuentes tales como inspección, prueba, reparación, evaluación y registro de la producción.

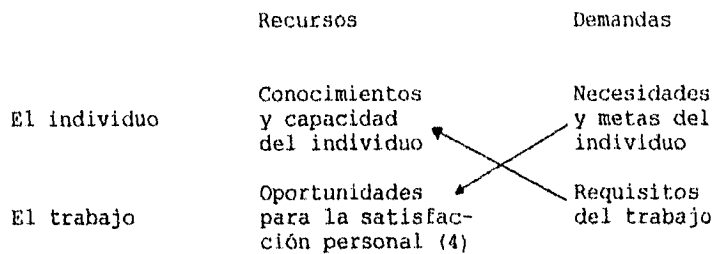
La mayoría de las empresas que están implantando en la actualidad el enriquecimiento de los puestos, parecen tener también una comprensión limitada del concepto, ya que no se muestran seguras de exactamente cómo, cuándo y dónde aplicar este método. Se examinarán algunas de las consideraciones psicológicas más importantes para determinar cómo estructurar el trabajo de los puestos. Se hará hincapié especial tanto a los factores de condicionamiento de la estructura del trabajo como al valor del modelo y las características del mismo.

2.4 ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO: FACTORES DE CONDICIONAMIENTO.

Es probable que el aspecto más importante que se debe recordar cuando se analiza un trabajo es que no existe un modelo universalmente aceptable. Un empleo bien estructurado están en función del trabajo mismo y las circunstancias en las que se debe realizar. Como tales, existen algunos factores de condicionamientos que pueden aceptar en forma substancial el efecto de un trabajo en la satisfacción y en la productividad del empleado:

a) Diferencias individuales: Debe existir congruencia entre la persona y el puesto. Ambos tienen demandas que se deben satisfacer y recursos específicos con los que contribuyen a esta interacción individuo-trabajo.

A continuación se muestra esta congruencia:



Es probable que el factor más importante de cómo se reacciona una persona ante su trabajo, sea el nivel de conocimientos y capacidad que posea para ejecutar sus tareas. Las organizaciones tratan a menudo de equiparar a la persona con el trabajo. A este respecto, muchas de ellas cuentan con pruebas (tests) para eliminar a los que no están capacitados para realizar el trabajo. Sin embargo, rara vez se toma en cuenta el hecho posible de que un número substancial de personas aceptables estén sobrecalificadas para el empleo, y que esta calificación excesiva puede constituir un desequilibrio tanto como la subcalificación.

Un problema relacionado es la suposición a priori de que el puesto está diseñado en forma adecuada, de manera que la

(4) HODGETTS M. Richard. *Comportamiento de las organizaciones*. Pág. 285. Ed. Mc. Graw Hill. México. 1990.

organización necesita concentrarse sólo en identificar a la persona apropiada para el mismo. No obstante, si la estructuración del trabajo del puesto fue eficiente, como se puede reflejar en un puesto excesivamente simple y rutinario, o complejo y con mucha tensión, puede ser casi imposible encontrar a un individuo apropiado.

Un segundo factor de vital importancia es el grado al que el empleo le permite al individuo satisfacer sus necesidades personales importantes, al mismo tiempo que trabaja en forma productiva en su puesto. Una de estas necesidades es la que se asocia con el crecimiento y el desarrollo personal.

A decir verdad, no todos los trabajadores responden a este tipo de oportunidades, de manera que al acoplar al individuo con el puesto es importante para determinar qué tipo de trabajadores experimentan esta clase de necesidades. Otra de ellas es la necesidad de relaciones sociales trascendentales. Los trabajadores que experimentan fuertes necesidades sociales responden positivamente a empleos que les permite una interacción interpersonal. Sin embargo, no se han desarrollado en la actualidad las suficientes investigaciones para determinar cuándo se alcanza un nivel óptimo de interacción social.

Puede resultar que "los intercambios entre la satisfacción y la productividad del trabajo se logren cuando los cambios en los empleos se asocien exclusivamente con los aspectos sociales del mismo".

b) Relaciones interpersonales: Si los puestos se alteran o rediseñan de tal manera que se cambien las relaciones interpersonales, es probable que la productividad, la

motivación y la satisfacción se vean afectadas.

Si la reestructuración del puesto afecta adversamente los lazos sociales entre los trabajadores, se generarán resultados disfuncionales. Como resultado de ello, es preciso dar una atención cuidadosa a las consecuencias sociales de los cambios en los trabajos, incluso entre aquellas modificaciones que tienen por objeto afectar tan sólo el trabajo.

c) La tecnología de la que forma parte el trabajo: La tecnología puede afectar la estructura de la organización, y la magnitud con la que dicha estructura afecte las relaciones interpersonales y el ambiente organizacional, se considerará también como variable en la estructuración del trabajo. Al reestructurar el trabajo se resiente a veces el efecto de la tecnología. Por consiguiente, la estructuración del trabajo puede verse limitada por la tecnología y, en algunos casos, no es factible enriquecer los empleos de las personas a pesar de muchos esfuerzos.

2.5 MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL EMPLEO

En años recientes han surgido medios y principios de diagnóstico para el enriquecimiento de los puestos. Uno de estos instrumentos, es un modelo de características de empleo que ha dado muy buenos resultados para reestructurar el trabajo individual. Existen cinco dimensiones básicas de un trabajo:

1. Variedad de las habilidades: Es el grado en que el puesto exige diferentes talentos y habilidades. La variedad permite al empleado desempeñar distintas operaciones que con frecuencia requieren distintas habilidades.

Los empleos que contienen gran variedad son considerados más desafiantes debido a la cantidad de habilidades que se

requieren para cubrirlos. Estos empleos también liberan de la monotonía que resulta de una actividad repetitiva.

2. Identidad de la tarea: Es el grado en que el puesto permite realizar un trabajo objetivo y que se puede considerar como un todo. Muchos esfuerzos encaminados al enriquecimiento de trabajo se han enfocado a esta dimensión, debido a que el movimiento anterior de administración científica tendió a los trabajos rutinarios y sobreespecializados. Cada empleado, en forma individual, trabajaba sólo en una pequeña parte de todo el producto, de tal manera que le resultaba imposible identificar ese producto con sus propios esfuerzos. No podía asumir ningún sentido de responsabilidad sobre el producto total. Cuando se extienden las tareas para producir un producto completo o una parte identificable de él, entonces se establece la identificación con la tarea.

3. Trascendencia de la tarea: El grado en que el puesto tiene un efecto en las vidas o el trabajo de otras personas. La influencia o el efecto pueden referirse a otros trabajadores de la organización, como cuando alguien desarrolla una operación clave en el proceso laboral, o pueden manifestarse en aquellos que están fuera de la empresa, como cuando un trabajador ayuda a fabricar un instrumento médico vital. El punto clave se da cuando los trabajadores creen que están haciendo algo importante en su organización y/o la sociedad.

4. Autonomía: Es el grado en el que el puesto permite al ocupante gozar de libertad para programar y ejecutar su trabajo. Es decir, ofrece a los empleados cierto criterio y control sobre las decisiones relacionadas con él, y parece ser fundamental para crear un sentido de responsabilidad en los trabajadores.

5. Retroalimentación: Comprende el conocimiento de los resultados derivados del trabajo o el grado de disponibilidad de información del rendimiento en el trabajo. Es la información que dice a los empleados qué tan bien se están desempeñando. Esta proviene del trabajo mismo, la gerencia y otros empleados. Es sencilla su idea, pero es de mucho significado para quienes participan en el trabajo. Debido que los empleados están invirtiendo una parte importante de sus vidas en sus empleos, quieren saber qué tan bien están haciendo las cosas. Es más, necesitan saberlo con bastante frecuencia, porque reconocen que el desempeño varía y que la única forma en que pueden hacer ajustes es conociendo cómo se están desempeñando en cada momento.

Con la existencia de estas cinco dimensiones básicas de un trabajo, son las que determinan tres estados psicológicos críticos y generan varios resultados personales y de productividad. Los tres estados psicológicos son:

1. Trascendencia experimentada en el trabajo: es necesario que el individuo sienta que el trabajo es importante y valioso.
2. Responsabilidad experimentada por el resultado del trabajo: es preciso que el trabajador se sienta personalmente responsable por el trabajo que desarrolla.
3. Conocimiento de los resultados de las actividades del trabajo: el individuo necesita recibir una retroalimentación en forma regular sobre el desempeño que está logrando.

Cuando estas tres condiciones coinciden, las personas se sienten bien respecto a sí mismas cuando logran un buen

rendimiento. Si esos estados psicológicos críticos no están presentes, el individuo tratará de obtener estas recompensas de reforzamiento interno con mayor esfuerzo.

En la actualidad se sigue poniendo a prueba todavía el modelo de las características del empleo.

Sin embargo, los resultados tienden en lo general a apoyar la premisa:

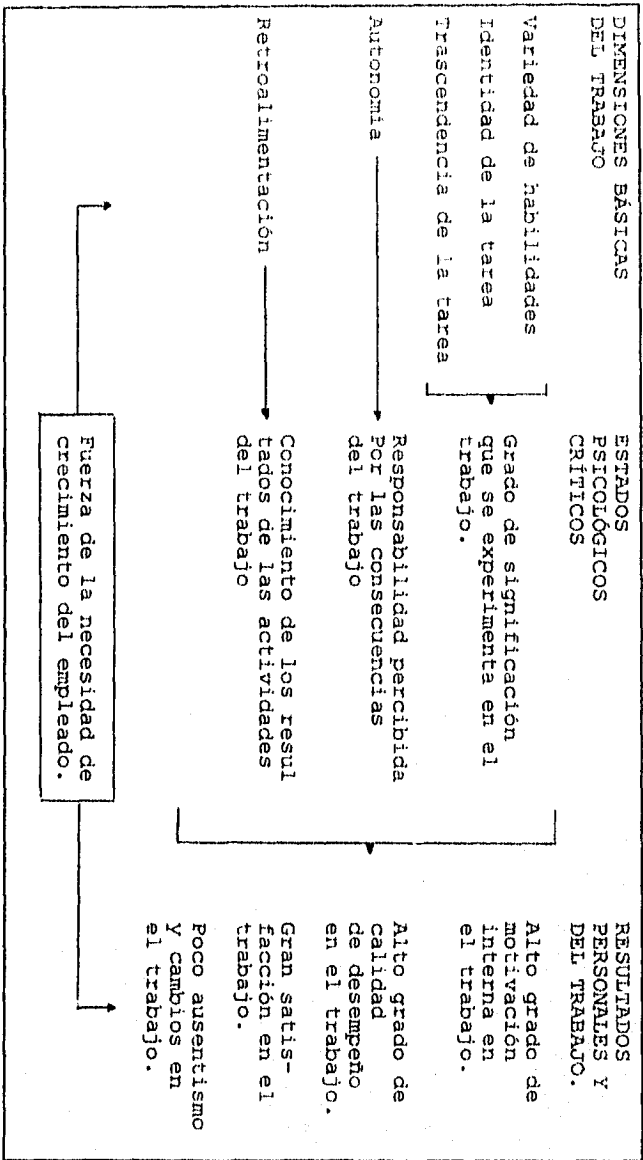
1. Las personas que trabajan en empleos con dimensiones elevadas en lo que respecta a la esencia del puesto, se sienten mejor motivadas, satisfechas y son más productivas que las que no.

2. Las personas con grandes necesidades de desarrollo responden de un modo más positivo a empleos que tienen un alto potencial de motivación objetiva, que las que tienen pocas necesidades de desarrollo.

3. Como lo indica el modelo, las características del puesto operan por medio de los estados psicológicos para influir en las variables de resultados personales y de producción, más que afectando directamente a ellas. Ver cuadro No.1. (5)

(5) HAMPTON R. David. *Administración*. Pág.619. Ed. Mc.Graw Hill. México. 1992.

CUADRO No. 1



2.6 UTILIZACIÓN DEL MODELO.

Al utilizar los instrumentos de diagnóstico tales como el modelo de características del empleo, hay varias etapas que se deben determinar.

En primer lugar, la estructuración del empleo es posible sólo si la motivación y la satisfacción son los problemas. Esto se puede determinar por medios tales como la Encuesta de Diagnóstico del Empleo, que permite especificar si (y cómo) los trabajos se pueden volver a diseñar para mejorar la motivación y la productividad del empleado, así como la forma de evaluar los efectos de los cambios de trabajo en los empleados.

En segundo lugar, se debe determinar si el empleo tiene un potencial de motivación reducido. Si la calificación del potencial de motivación (CPM) del trabajo específico se compara con otros, y se encuentra que es elevado, se debe dar atención a otras causas de problemas de motivación tales como la naturaleza de la supervisión y el sistema de pagos. Si resulta con una calificación CPM baja, debe pasar a la etapa tres.

En tercer lugar, conviene tomar en cuenta los aspectos específicos del trabajo que está generando problemas. Esto comprende examinar el trabajo de acuerdo con cada una de las cinco dimensiones básicas, con el fin de identificar las fuerzas y las debilidades particulares.

Cuarto, se deben determinar las necesidades de los empleados. Los que experimentan necesidades marcadas de desarrollo responden usualmente con mayor facilidad a un enriquecimiento del puesto que los que manifiestan escasas necesidades.

En quinto lugar, una vez hecho lo anterior, es factible implantar los conceptos del enriquecimiento del puesto. Con

frecuencia se les denominan principios de enriquecimiento del puesto y se relacionan con las dimensiones del empleo.

2.7 PRINCIPIOS DE ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.

En general, son cinco los principios de enriquecimiento del puesto los cuales deben estar bien relacionados con las dimensiones básicas del empleo.

En primer lugar, siempre que sea posible, las tareas deben ser combinadas. Por ejemplo, una persona que realiza una de cinco tareas en un producto, puede ser asignada al trabajo de realizar las cinco operaciones. De este modo se incrementará la habilidad de la persona y se dará un margen más amplio para la identificación con el trabajo.

Segundo, conviene formar unidades de trabajo naturales. Por ejemplo, en lugar de colocar a las mecanógrafas en un grupo secretarial y asignarle a cada una de ellas el trabajo en forma aleatoria, se puede crear un cierto grado de posesión de trabajo asignando la transcripción departamental específica a determinadas secretarias. Este método permite que ellas se identifiquen con el trabajo y capten la importancia que el trabajo (trascendencia de la tarea) tiene en el bienestar de otras personas.

Tercero, se deben establecer las relaciones del cliente. Esto quiere decir que debe existir contacto entre el trabajador y el cliente siempre que sea posible. Esta clase de contacto provee autonomía, retroalimentación y la oportunidad para incrementar una variedad de capacidades, debido a la necesidad de desarrollar y ejercer la capacidad interpersonal para mantener la relación con el cliente.

En cuarto lugar, cuando sea posible, conviene utilizar la carga vertical. La carga vertical cierra en parte el vacío que

frecuencia se les denominan principios de enriquecimiento del puesto y se relacionan con las dimensiones del empleo.

2.7 PRINCIPIOS DE ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.

En general, son cinco los principios de enriquecimiento del puesto los cuales deben estar bien relacionados con las dimensiones básicas del empleo.

En primer lugar, siempre que sea posible, las tareas deben ser combinadas. Por ejemplo, una persona que realiza una de cinco tareas en un producto, puede ser asignada al trabajo de realizar las cinco operaciones. De este modo se incrementará la habilidad de la persona y se dará un margen más amplio para la identificación con el trabajo.

Segundo, conviene formar unidades de trabajo naturales. Por ejemplo, en lugar de colocar a las mecanógrafas en un grupo secretarial y asignarle a cada una de ellas el trabajo en forma aleatoria, se puede crear un cierto grado de posesión de trabajo asignando la transcripción departamental específica a determinadas secretarias. Este método permite que ellas se identifiquen con el trabajo y capten la importancia que el trabajo (trascendencia de la tarea) tiene en el bienestar de otras personas.

Tercero, se deben establecer las relaciones del cliente. Esto quiere decir que debe existir contacto entre el trabajador y el cliente siempre que sea posible. Esta clase de contacto provee autonomía, retroalimentación y la oportunidad para incrementar una variedad de capacidades, debido a la necesidad de desarrollar y ejercer la capacidad interpersonal para mantener la relación con el cliente.

En cuarto lugar, cuando sea posible, conviene utilizar la carga vertical. La carga vertical cierra en parte el vacío que

se encuentra en los aspectos de "hacer" y el de "controlar" dentro del trabajo. Algunas de las maneras que esto se logra incluyen las siguientes:

- a). Darle al empleado un margen más amplio para que fije programas, decida sobre los métodos de trabajo, verifique la calidad y aconseje o ayude a adiestrar trabajadores de menor experiencia.
- b). Ceder una mayor autoridad. El objetivo debe ser el que los trabajadores avancen de una posición sin autoridad o con autoridad muy restringida, a posiciones de supervisión y, eventualmente, con autoridad casi total en su propia esfera.
- c). Administrar el tiempo. La persona que tiene el puesto debe gozar de un mayor grado de libertad para decidir cuándo iniciar y detener el trabajo, cuándo interrumpirlo y cómo asignar prioridades.
- d). Búsqueda de problemas y decisiones durante crisis. Se debe alentar a los trabajadores a buscar por si mismos soluciones a los problemas, en lugar de llamar inmediatamente al supervisor.
- e). Controles financieros. Con frecuencia, cierto grado de conocimiento y control sobre presupuestos y otros aspectos financieros de un empleo, representan una motivación muy atractiva. Los trabajadores se ven favorecidos cuando conocen algo respecto a los costos de sus empleos, el efecto potencial en las ganancias y diversas alternativas financieras y presupuestarias.

Cuando un trabajo se alimenta verticalmente, se registra un aumento inevitable de autonomía.

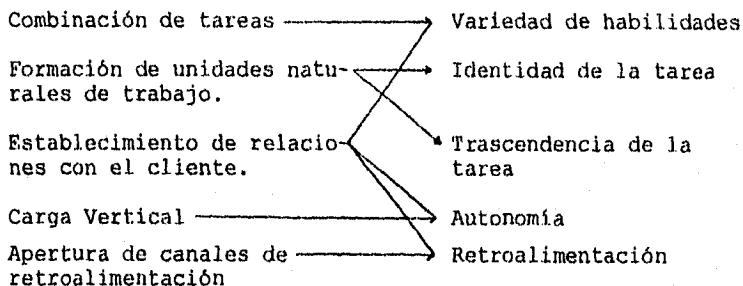
En quinto lugar, los canales de retroalimentación se deben abrir para generar la información sobre los buenos

resultados que puedan estar obteniendo.

Así, algunas maneras en que esto se logra, son establecer las relaciones directas con el cliente, asignarles a los individuos la responsabilidad de verificar su propio trabajo y, cuando esto último es imposible, suministrarles la retroalimentación correspondiente asociada con su desempeño.

Principios de enriquecimiento

Dimensiones básicas del trabajo.



(4)

2.8 BENEFICIOS TÍPICOS DEL ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.

El enriquecimiento del puesto conlleva muchos beneficios. Su resultado general es un enriquecimiento de papeles que impulsa al desarrollo y a la autoactualización. El empleo se desarrolla de tal manera que se alienta la motivación intrínseca. Debido a esta motivación incrementada, la actuación también debe mejorar, proporcionando con ello un empleo más humano y productivo. Dichos beneficios son:

* Evolución y autoactualización del empleado

(4) HODGETTS M. Richard. *Comportamiento de las organizaciones*. Pág. 291. Ed. Mc. Graw Hill. México. 1990.

- * Motivación mejorada
- * Mejor actuación en el trabajo (cualitativa y/o cuantitativa)
- * Menos rotación en el empleo
- * Menor ausentismo
- * Menos quejas
- * Tiempo ocioso reducido
- * Mayor satisfacción en el empleo
- * Mayor eficiencia como ciudadano dentro de su comunidad

2.9 LIMITACIONES DEL ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO.

El enriquecimiento del puesto tiene una serie de limitaciones, como por ejemplo:

- * Algunos trabajadores pueden no desear empleos enriquecidos:
 - Si son incapaces de tolerar mayor responsabilidad
 - Si no gustan de desempeñar tareas más complejas
 - Si se sienten incómodos con el trabajo en grupo
 - Si no gustan de reaprender
 - Si prefieren la seguridad y la estabilidad
 - Si se sienten a gusto con la autoridad del supervisor
 - Si sus habilidades no son adaptables
- * El equipo complicado puede no ser adaptable
- * El programa puede desequilibrar el sistema de producción
- * Pueden reducirse los roles del staff o de los supervisores
- * Los puestos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica
- * Pueden aumentar los costos:
 - Costos iniciales, como los de capacitación
 - Costos a largo plazo, como más equipo
- * El sindicato puede oponerse a los propósitos y esfuerzos del programa.

CAPITULO III REINGENIERÍA

3.1. DEFINICIÓN:

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Esta definición contiene cuatro palabras clave: (6)

***Fundamental:**

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado.

***Radical:**

Rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.

(6) HAMMER & Champy. *Reingeniería*. Pag.34.Ed. Norma. México. 1995.

*Espectacular:

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

*Procesos:

Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

3.2. QUÉ NO ES LA REINGENIERÍA:

En primer lugar, a pesar del papel destacado de la informática en la reingeniería, ya debe estar bien claro que reingeniería no es lo mismo que automatización. La automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer.

Tampoco se debe confundir la reingeniería de negocios con la llamada reingeniería de software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. La reingeniería de software a menudo no produce otra cosa que sofisticados sistemas computarizados que automatizan sistemas obsoletos. La reingeniería no es reestructurar ni reducir.

Rediseñar una organización tampoco es lo mismo que reorganizarla, reducir el número de niveles o hacerla más plana, aunque la reingeniería sí puede producir una organización más plana.

La reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total ni ninguna manifestación del movimiento contemporáneo de calidad.

3.3. RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS:

*Varios oficios se combinan en uno:

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

No siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso largo en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En algunas situaciones, los diversos pasos tienen que ejecutarse en localidades distintas.

Los beneficios de los procesos integrados, de los trabajadores de procesos y de los equipos de proceso son enormes. Eliminar pasos laterales significa acabar con los errores, las demoras y las repeticiones que ellos crean. Un proceso basándose en trabajadores de procesos funciona diez veces más rápidamente que el trabajo en serie al cual reemplaza.

Los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos, necesitan menos supervisión. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilitan la asignación de responsabilidad y el seguimiento de desempeño.

*Los trabajadores toman decisiones:

Las compañías que emprenden la reingeniería no sólo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de procesos o a equipos de proceso, sino también verticalmente. Comprensión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones.(7)

(7) HAY J. Edward. *Justo a tiempo*. Pág. 86. Ed. Norma. México.1995

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

*Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural:

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas; se puede explotar la precedencia natural del trabajo más bien que la artificial impuesta por la linealidad. El trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después.

La deslinearización de los procesos los acelera en dos formas. Primera: muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce la ventana de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repetición de trabajo, que es otra fuente de demoras.

*Los procesos tienen múltiples versiones:

Los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

*El trabajo se realiza en el sitio razonable:

Un tema recurrente en los procesos rediseñados es el desplazamiento del trabajo a través de fronteras organizacionales.

En otras palabras, después de la reingeniería, la correspondencia entre procesos y organizaciones puede parecer muy distinta de lo que era antes. El trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso. Gran parte del trabajo que se hace en las compañías consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. La reubicación del trabajo a través de fronteras organizacionales, elimina la necesidad de dicha integración.

*Se reducen las verificaciones y los controles:

La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control; o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

Los procesos convencionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Si bien el objetivo puede ser laudable, muchas organizaciones no se dan cuenta de lo que cuesta un control estricto. Se consumen tiempo y trabajo en todas esas verificaciones. En realidad, se pueden gastar más tiempo y esfuerzo en verificar que en realizar la compra en sí. Peor aún, el costo de verificar puede sobrepasar al costo de los bienes que se compran.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen

controles globales o diferidos. Estos sistemas están rediseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

*La conciliación se minimiza:

Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos rediseñados minimizan es la conciliación. Lo logran disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.

*Un gerente de proceso ofrece un solo punto de contacto:

El empleo de una persona que podríamos llamar gerente de proceso es otra característica recurrente que encontramos en los procesos rediseñados. Este mecanismo resulta útil cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de proceso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aun cuando en realidad no lo es.

Para desempeñar este papel este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

*Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas:

Las compañías que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las ventajas de la descentralización en un mismo proceso.

La informática les permite a las empresas funcionar como si sus distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

3.4. EL NUEVO MUNDO DEL TRABAJO.

*Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso:

Lo que hacen realmente las compañías que rediseñan es volver a juntar el trabajo que Adam Smith y Henry Ford dividieron en diminutas fracciones hace tantos años. Una vez reestructurado, los equipos de proceso (grupos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total) resultan ser la manera lógica de organizar al personal que realiza el trabajo. Los equipos de proceso no incluyen representantes de todos los departamentos funcionales interesados, sino que reemplazan la antigua estructura departamental. Si bien hay diversas clases de equipos de proceso, nosotros nos referimos a algo muy particular cuando usamos el término "equipo".

Un método alterno es tomar a las mismas personas que hoy manejan el proceso, pero en lugar de separarlas en departamentos, reunir las en un equipo. No se modifica necesariamente lo que hacen, pero se disponen las cosas para que lo hagan conjuntamente y no por separado, ni en distintos puntos de la compañía.

*Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo

multidimensional:

Las personas que trabajan en equipos de proceso encontrarán su trabajo muy distinto de los oficios a que estaban acostumbradas. El trabajo en serie, sea de oficina o de taller, es muy especializado; es la repetición de la misma tarea.

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos.

Cuando el trabajo se vuelve más multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer trabajo real.

El trabajo se hace más satisfactorio porque los trabajadores tienen una mayor sensación de terminación, cierre y realización. Se hace más remunerador porque los oficios adquieren un mayor componente de desarrollo personal y aprendizaje.

Sin embargo, hay otro aspecto del fenómeno que es preciso tener en cuenta: si los oficios son más satisfactorios, también son más exigentes y difíciles. Gran parte del viejo trabajo de rutina se elimina o se automatiza. Si el viejo modelo era: tareas sencillas para gente sencilla, el nuevo es:

oficios complejos para gente capacitada, lo cual eleva la barrera para entrar en la fuerza laboral. En un ambiente rediseñado quedan muy pocos oficios sencillos, de rutina, no calificados.

*El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado:

Los que trabajan en un proceso rediseñado son necesariamente personas facultadas. A los trabajadores de equipos de proceso se les permite, y se les exige, que piensen, se comuniquen y obren con su propio criterio y tomen decisiones.

Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

*La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación:

Si los oficios en procesos rediseñados no requieren que el trabajador siga reglas sino que ejercite su propio criterio a fin de hacer lo que debe hacer, entonces los empleados necesitan suficiente educación para discernir qué es lo que deben hacer. Las compañías tradicionales hacen hincapié en entrenar a los empleados, es decir, enseñarles a realizar determinado oficio o a manejar una situación específica. En las que se han rediseñado, el énfasis se traslada de entrenar a educar, o a contratar personal que tenga una buena educación. El entrenamiento aumenta las destrezas y la competencia y les enseña a los empleados el "cómo" de un oficio; la educación aumenta su perspicacia y la comprensión

y les enseña el "porqué".

Para oficios multidimensionales y cambiantes, las compañías no necesitan personas para llenar un puesto porque el puesto está sólo vagamente definido. Necesitan gente que entienda en qué consiste el oficio y sea capaz de realizarlo, gente capaz de crear el empleo que se le acomode. Además, el empleo seguirá cambiando. En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que van a necesitar saber, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma en una compañía rediseñada.

*El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados:

La remuneración de los trabajadores en las compañías tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las compañías pueden medir su desempeño y pagarles a base del valor que crean. Ése es un valor mensurable porque en procesos rediseñados los equipos crean productos o servicios que tienen un valor intrínseco.

*Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad:

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al

rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

*Los valores cambian: de proteccionistas a productivos:

La reingeniería conlleva un cambio tan grande en la cultura de una organización como en su configuración estructural. Exige que los empleados creen profundamente que trabajan para sus clientes, no para sus jefes. Esto lo creerán sólo en el grado en que lo refuercen las prácticas de recompensas de la compañía.

En una compañía que se haya rediseñado, los empleados deben tener creencia como las siguientes.

- Los clientes pagan nuestros salarios.
- Todo oficio en esta compañía es esencial.
- Presentarse al trabajo no es una realización.
- La responsabilidad es mía.
- Yo pertenezco a un equipo.
- Nadie sabe lo que nos reserva el mañana.

*Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores:

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero oficios que eran simples se vuelven complejos. Por consiguiente, los gerentes tienen que destinar ahora menos tiempo a mantener moviéndose las hojas de papel a través de los departamentos y más tiempo a ayudar a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Equipos de proceso, sea que consten de una sola persona o de muchas, no necesitan jefes: necesitan entrenadores. Los equipos les piden asesoría a los entrenadores. Éstos pueden

ayudarles a resolver los problemas. No están ellos en la acción pero sí suficientemente cerca para asistir al equipo en su trabajo.

Los jefes tradicionales diseñan el trabajo y lo asignan. Los equipos hacen esto por sí mismos. Los jefes tradicionales supervisan, controlan y verifican el trabajo a medida que pasa de un realizador de tarea al siguiente. Los equipos hacen eso ellos mismos. Los jefes tradicionales tienen poco que hacer en un ambiente rediseñado. Los gerentes tienen que pasar de sus papeles de revisoria a actuar como facilitadores, como capacitadores y como personas cuyo deber es el desarrollo del personal y de sus habilidades, de manera que esas personas sean capaces de realizar ellas mismas procesos que agregan valor.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

*Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas:

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Transferir las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que hacen el trabajo significa que las funciones tradicionales del

gerente han disminuido. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo. Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos.

Por consiguiente, cualquier estructura organizacional que quede después de la reingeniería tiende a ser plan, pues el trabajo lo ejecutan equipos formados por personas esencialmente iguales unas a otras, que operan con gran autonomía y tienen el apoyo de unos pocos gerentes, pocos porque mientras que un gerente puede supervisar sólo a unas siete personas, puede entrenar a cerca de treinta. Con una relación gerente-trabajador de uno a siete, la organización necesariamente será jerárquica, pero lo será mucho menos si la relación es de uno a treinta.

*Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes:

No es el menor de los cambios que la reingeniería ha traído la oportunidad y la necesidad de modificar el papel de los altos ejecutivos de una compañía. Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, la cumplida ejecución del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

Los ejecutivos tienen la responsabilidad global del desempeño de los procesos rediseñados, sin tener control directo sobre las personas que los ejecutan y que trabajan más o menos en forma autónoma, con la guía de sus entrenadores.

Los ejecutivos cumplen sus responsabilidades viendo que los procesos se diseñen en forma tal que los trabajadores puedan hacer el oficio requerido y que estén motivados por los sistemas administrativos de la empresa (los sistemas de medición del rendimiento y compensaciones). (6)

(6) HAMMER & Champy. *Reingeniería*. Pág.34. Ed. Norma. México. 1995.

CAPITULO IV REINGENIERÍA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso. La etapa de estructura organizacional produce descripciones de la organización y de integración de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se emplean en el proceso rediseñado. Finalmente, produce planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y nueva ubicación del personal. Dicha etapa se lleva a cabo en doce tareas:(8)

4.1 FACULTAR AL PERSONAL QUE TIENE CONTACTO CON EL CLIENTE:

Para mejorar la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta al cliente, es preciso facultar al personal que tiene contacto con él. El contacto con el cliente es el punto donde mejor pueden las organizaciones formar o modificar la impresión que los clientes tienen sobre sus productos y servicios, pese a lo cual las personas que trabajan en ese punto suelen ser las peor pagadas y las menos estimadas de la

(8) MANGANELLI L. Raymond y Klein M. Mark. *¿Cómo hacer reingeniería?*. Pág. 170. Ed. Norma. México. 1995.

compañía: los empleados que reciben pedidos, los dependientes, cajeros, representantes de servicio al cliente, meseros, oficinistas, recepcionistas, etc.

Por "facultar" entendemos cambiar la responsabilidad, la autoridad, el conocimiento, las destrezas y los instrumentos que se necesitan para capacitar al personal que tiene contacto con el cliente, a fin de que desempeñe sus deberes correctamente desde la primera vez.

La reingeniería de procesos está firmemente dentro de la Teoría Y de administración. Estimula la idea de que casi todos los trabajadores desean trabajar y hacer un buen trabajo, pero que la organización se lo impide. Una manera como la administración estorba el buen desempeño del individuo es que no le comunica claramente al empleado qué es lo que quiere que éste haga. Otra es que le proporciona incentivos para hacer algo distinto de lo que la organización realmente quiere. Y otra es que no le da los recursos que necesita para hacer bien su trabajo.

El diseño de un proceso busca eliminar todas estas disfunciones. En particular, esta tarea examina los cambios que se necesitan en la definición de empleos de contacto con el cliente: la responsabilidad y la autoridad que se les asignan y si éstas son conmensurables o no con el alcance del empleo. Examina igualmente los conocimientos y las destrezas adicionales que se requieren para hacer mejor el trabajo, lo mismo que las mejoras que se deben hacer a los instrumentos que se ponen en manos del personal que tienen contacto con el cliente. Luego, reconociendo que estas personas son ellas mismas clientes de otras, y así sucesivamente, esta tarea define los cambios que se necesitan para que todo el personal mejore su servicio a sus clientes.

4.2. IDENTIFICAR GRUPOS DE CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS.

Todos los cargos, aun los más sencillos, tienen múltiples requisitos: características humanas que son importantes en su desempeño. Las características importantes de un cargo se pueden agrupar en tres categorías: destrezas, conocimientos y orientación.

Destrezas son las habilidades y las aptitudes que se requieren en el empleo: cómo hacer las cosas. El término *destreza* es sinónimo de arte u oficio porque la esencia de una vocación es el conjunto de destrezas que se requieren para su ejercicio. Las destrezas se adquieren generalmente por medio de la capacitación y se perfecciona con la práctica.

Conocimiento es información, aprendizaje, y la comprensión, el juicio y la penetración que provienen de la información y de aprender a utilizarla. En suma, el conocimiento proporciona la base para la aplicación eficiente de las destrezas. El conocimiento se adquiere generalmente por medio de la educación y se amplía y se modifica con la experiencia. En general, hacer algo bien es destreza; saber qué hacer enseguida es conocimiento. Tanto las destrezas como los conocimientos constituyen el contenido que un trabajador aporta al puesto. El trabajo en sí es el contenido que la organización lleva al puesto.

Orientación significa el conjunto de actitudes, creencias y preferencias que tiene una persona. Siempre se ha reconocido que la orientación de una persona ejerce una influencia sustancial en su capacidad para desempeñar un puesto. En efecto, lo que evalúan las llamadas pruebas de aptitud es ante todo la orientación.

Cada categoría de características o requisitos de un puesto consta en sí misma de varias destrezas específicas,

áreas de conocimiento o aspectos de orientación. Además, con cada una de estas características se relaciona un continuo: el nivel de pericia en la destreza, el dominio del área de conocimiento, la profundidad de la actitud.

Orientación es el contexto que un trabajador aporta, y cultura y estrategia son el contexto que la compañía lleva al puesto.

2.3. DEFINIR PUESTOS Y EQUIPOS.

En esta etapa, se examina la agrupación de requisitos de los cargos para determinar cuáles de los actuales puestos se pueden conservar o subir de categoría, cuáles combinar y cuáles eliminar.

En general, la reingeniería reemplaza procesos complejos antes separados en puestos sencillos, por procesos simplificados que ejecutan empleados que tienen puestos más complejos. En este sentido, la reingeniería es lo contrario de la Revolución Industrial. Donde ello es posible, se define un solo puesto para satisfacer las necesidades del proceso rediseñado. Cuando esto no es posible, se define un equipo.

En una situación ideal, un solo puesto realizaría todo un proceso, con lo cual se eliminarían todas las actividades que no agregan valor, como traspasar trabajos, comunicar, coordinar, controlar, etc. Esto reduciría también las oportunidades de introducir errores en el proceso. Así, pues, en una situación ideal en que un solo trabajador maneja un proceso de principio a fin, el proceso debe ser más productivo y de más alta calidad que aquél en que intervienen muchos puestos distintos.

Las ventajas de este modelo, desde el punto de vista de la organización, se puede responsabilizar de todo el proceso a un solo individuo, con lo cual mejoran la productividad y la

calidad. Desde el punto de vista del cliente, sólo hay una persona con quien tiene que entenderse, y la calidad y la atención mejoran.

4.4. DEFINIR NECESIDADES DE DESTREZAS Y PERSONAL.

Esta etapa empieza por identificar el nivel de cada destreza, área de conocimientos y orientación que se requieren para cada nuevo cargo y refleja estos requisitos en una matriz.

La revisión es en parte mecánica y en parte valorativa. La parte mecánica consiste en hacer el nivel de cada requisito del cargo rediseñado igual al máximo de los niveles en cualquiera de los cargos combinados para formar el nuevo. Una vez terminada esta revisión mecánica, necesitamos aplicar juicio comercial al resultado.

Esta tarea define también la relación entre niveles de dotación de personal y volúmenes e identifica personal que se necesita a los volúmenes actuales y proyectados.

4.5. ESPECIFICAR LA ESTRUCTURA GERENCIAL.

En esta etapa se especifica cómo se van a llevar a cabo en el proceso rediseñado los tres componentes principales de la gerencia (liderazgo, dirección de trabajo y desarrollo de personal).

El liderazgo es necesario para hacer que la gente trabaje de acuerdo y en la misma dirección. El deber del líder es planificar y fijar la dirección. La dirección del trabajo es necesaria para asegurar que se haga el trabajo que se necesita, que lo hagan personas idóneas, en tiempo oportuno y en forma correcta. El deber del director es organizar a las personas, dirigir el trabajo y controlar los resultados. El desarrollo del personal es necesario para perfeccionar las

destrezas, los conocimientos y la orientación de los empleados y asegurar que haya siempre empleados calificados. El deber de la persona responsable del desarrollo de personal es evaluar, instruir y asesorar a los empleados.

La reingeniería busca multiplicar el potencial humano, debe inducir a diseñar los aspectos sociales de los procesos para aprovechar las habilidades que tienen los individuos, no para superar sus debilidades. Debe estimular para asignar la responsabilidad de los tres papeles gerenciales a los individuos mejor capacitados para desempeñarlos bien. Éstos no son siempre una misma persona, y con frecuencia ni siquiera es la persona de quien uno depende. En muchos cargos la persona que más sabe sobre la manera de ejecutar el trabajo es el trabajador, no su jefe. El liderazgo puede provenir de cualquier parte de la organización. El desarrollo de personal habitualmente lo logra mejor una persona de rango más elevado.

El objeto de esta etapa es:

- a) identificar al responsable del proceso y sus responsabilidades de dirección del trabajo y el desarrollo del personal;
- b) definir el liderazgo del equipo; y
- c) evaluar la necesidad de gerencia de primer nivel y de segundo nivel. El responsable del proceso es el gerente de más bajo nivel de todo el proceso.

La reingeniería diseña con frecuencia organizaciones que son más planas de lo que eran antes, es decir, que contienen menos niveles de administración. Puesto que todos los empleados están facultados, más de ellos son responsables de su propio trabajo o forman parte de equipos autónomos, de manera que los gerentes tienen menos responsabilidad de la dirección del trabajo. En consecuencia, cada gerente puede supervisar a más personas.

4.6. REDISEÑAR FRONTERAS ORGANIZACIONALES.

En esta etapa se considera la conveniencia de cambiar la estructura organizacional a fin de asegurar que cada equipo permanezca dentro de una sola organización y reducir el número de fronteras organizacionales que el proceso atraviesa.

Los equipos definidos para procesos rediseñados son esencialmente diferentes de los equipos elegidos para proyectos.

En los procesos rediseñados, los equipos son características permanentes del proceso. Generalmente se diseñan para llevar a cabo actividades, subprocesos, o el proceso total, es decir, trabajo de repetición más bien que un proyecto. Por causa de la durabilidad del equipo y la naturaleza repetitiva de su trabajo, los miembros tienen que situarse dentro de una misma organización, tener el mismo liderazgo, y tener su desarrollo de personal suministrado por la misma fuente.

Cuando el diseño para un proceso rediseñado coloca a todos los equipos e individuos dentro de una sola organización, o cuando mucho de unas pocas, reduce el número de fronteras organizacionales que el proceso tiene que cruzar. Esto mejora automáticamente la eficiencia y la calidad del proceso.

4.7. ESPECIFICAR CAMBIOS DE PUESTOS.

Se basa en varios supuestos simplificados: 1) Que la dificultad de adquirir el nivel básico de una destreza, un conocimiento o una orientación cuando uno carece totalmente de ello es igual a la dificultad de subir de un nivel básico a un nivel moderado e igual a la dificultad de pasar de un nivel moderado a un nivel avanzado. 2) Que lo que se requiere para desarrollar destrezas, conocimientos y orientación es

principalmente capacitación; o si es una combinación de capacitación y experiencia, que éstos se pueden combinar en una sola medida. 3) Que la dificultad de efectuar una transición es una función lineal de las dificultades de adquirir la destreza, los conocimientos y la orientación necesarios en el nuevo puesto.

4.8. DISEÑAR PLANES DE CARRERAS.

Aquí se ofrece una solución formal para uno de los problemas de la reingeniería. En los procesos rediseñados, las distinciones de puestos (tales como la remuneración) basadas en posición jerárquica y relaciones de dependencia tienden a ser reemplazadas por distinciones basadas en conocimientos y destrezas. Pero como la mayor parte de los puestos se enriquecen, son multidimensionales, de manera que es difícil compararlos directamente. Por lo que se colocan los puestos en orden desde el más pequeño hasta el más grande en conocimientos y destrezas. Pero como la mayor parte de los puestos se enriquecen, son multidimensionales, de manera que es difícil compararlos directamente.

Esta tarea desarrolla medidas de la dificultad de efectuar transiciones del puesto A al puesto B, o del puesto B al puesto A. Si pasar de A a B es más difícil que de B a A, entonces claramente el puesto B es mayor. Esta tarea considera todas estas transiciones y determina cuáles son factibles. Esto lleva directamente al desarrollo de carreras.

4.9. DEFINIR LA ORGANIZACIÓN DE TRANSICIÓN.

Se describen los puestos, los métodos gerenciales y las estructuras organizacionales en puntos intermedios entre la situación corriente y el diseño del proceso final. También identifica los cambios que se necesitan para efectuar las

transiciones. En este punto, el equipo de reingeniería posee suficiente información sobre la forma del nuevo diseño del proceso para comenzar a trabajar en cualquier oportunidad que se presente de mejorarlo a corto plazo.(9)

4.10. DISEÑAR PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO.

La tarea de diseñar un programa de gestión del cambio empieza con la identificación de los interesados y sus problemas. Algunos interesados son personas que desempeñan los mismos puestos y tienen intereses comunes, de modo que el puesto se puede tratar como el interesado. Otros tienen empleos únicos, de modo que el interesado es el individuo. Sin embargo, cuando se ejecuta el programa, a cada persona hay que tratarla como individuo, cualquiera que sea su puesto.

Los empleados constituyen una clase obvia de interesados, pero hay también muchos otros. Según la organización, pueden incluirse entre ellos los distribuidores y los representantes de ventas, los proveedores, accionistas, reguladores y directores.

Una razón para ejecutar esta etapa en este momento es que para evaluar las actitudes de los interesados tal vez necesitemos hacer una evaluación de motivación, es decir, encuestar sus actitudes, tanto antes como después de que anunciemos los cambios. Para cada interesado, esta etapa define también cómo se espera que resista y define medidas del nivel de resistencia o aceptación. Luego estructura un programa de comunicaciones, un programa para evaluar aceptación e intervenir si es necesario, y programa de educación general y capacitación para todo el personal.

4.11. DISEÑAR INCENTIVOS.

El propósito de esta etapa es concertar las metas

individuales, organizacionales y del proceso definiendo incentivos que motiven a la gente para hacer la transición al nuevo proceso, alcanzar los niveles proyectados de rendimiento, y comprometerse a una mejora continua.

La reingeniería utiliza el trabajo de Maslow y Herzberg y trata de diseñar puestos intrínsecamente satisfactorios y motivadores. Se inicio la estructura organizacional concediendo facultades a todos los empleos de la organización. Esto dio por resultado cargos mucho más amplios que los del proceso no rediseñado. Ampliando y facultando los puestos, mejoramos el rendimiento del proceso mejorando su productividad, exactitud y sensibilidad al cliente y capacitando al personal que tiene contacto con los clientes. Pero, al mismo tiempo, al ampliar los puestos también los enriquecimos. Ofreciendo empleos con mayor atractivo y variedad e hicimos a los trabajadores responsables del resultado de su esfuerzo. Al proceder en esta forma creamos puestos ricos en motivación y satisfacción de necesidades de estima y autoactualización.

Los incentivos son adjudicaciones monetarias y no monetarias y reconocimiento. No deben ser ascensos pues éstos se deben basar en la capacidad, no en el rendimiento.

Hay tres áreas en las cuales puede ser conveniente ofrecer incentivos. La primera es para animar a la gente a hacer la transición al proceso rediseñado. La segunda es para animarla a optimizar el rendimiento del proceso rediseñado. Y la tercer es para animarla a mejorar continuamente el proceso rediseñado. Cada programa de incentivos tiene que estructurarse para especificar qué medidas del rendimiento se van a utilizar; qué incentivos económicos y no económicos se

ofrecerán; y, para los incentivos económicos, la base y la estructura de la adjudicación y cómo se pagará.

4.12. PLANIFICAR IMPLEMENTACIÓN.

Se desarrollan planes preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, inclusive contratación de empleados, educación, capacitación, reorganización y reubicación. También se define la estructura de organizacional, es decir, el papel y las responsabilidades del patrocinador del proyecto de reingeniería, del responsable del proceso, del gerente del proyecto de reingeniería y de otros individuos y organizaciones.(8)

(8) MANGANELLI L. Raymond y Klein M. Mark. *¿Cómo hacer reingeniería?*. Pág. 205. Ed. Norma. México. 1995.

(9) HARBOUR L. Jerry. *Manual de trabajo de reingeniería de procesos*. Pág. 19-20. Ed. Panorama. México. 1995.

CAPITULO V**PROPUESTA: INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LA ACTITUD HACIA EL ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS DE TRABAJO.**

Finalmente con todos los elementos de estudio se proporciona un instrumento que permita diagnosticar la actitud de las personas hacia un programa de esta índole, así como para poder evaluar los resultados del mismo posterior a su implantación.

El instrumento de diagnóstico puede usarse de una o dos formas. La primera consiste en utilizarlo como herramienta de diagnóstico para determinar si el uso del enriquecimiento de puestos es factible dentro de la organización.

Si se pone en práctica el instrumento con una gran cantidad de personas, se podrá determinar si dentro de segmentos de un grupo existe la opinión de que el trabajo no es considerado satisfactorio o motivacional. Examinando cada una de las 10 dimensiones del modelo se podrá hacer un análisis definitivo de los factores motivacionales específicos.

La otra posibilidad de este instrumento es utilizarlo para medición en un programa de enriquecimiento de puestos. Antes de poner en práctica los cambios de enriquecimiento del

puesto, se usara el instrumento de diagnóstico y se establecerá una medida de actitudes sobre el trabajo establecido. Luego se revisaran las medidas periódicamente y se definirán los cambios producidos primero a los cuatro meses de haber comenzado con los esfuerzos de enriquecimiento de puesto y luego a intervalos de cuatro a seis meses. Si los cambios de enriquecimiento de trabajo resultan positivos, entonces deberá avanzarse hacia el extremo positivo del instrumento de diagnóstico.

INSTRUCCIONES DE COMO LLENAR EL FORMULARIO.

Este cuestionario ha sido diseñado para medir como se siente usted con su trabajo. Por favor, piense únicamente en el trabajo que usted hace. Trate de no dejar penetrar en sus pensamientos, opiniones y sentimientos respecto a su supervisor, compañeros de trabajo, condiciones de trabajo, política laboral de la compañía, etc. Esta encuesta es solamente para medir sus sentimientos en referencia al trabajo que usted cumple.

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO.

Ubicación de la compañía _____

Departamento _____

Clasificación del trabajo _____

Duración de este trabajo _____

Tiempo que lleva en la compañía _____

Edad _____ Sexo _____

Marque con un círculo su grado de educación:

Elemental	1	2	3	4	5	6
Secundaria	1	2	3	4		
Bachillerato	1	2	3	4		
Universidad	1	2	3	4	5	
Post grado						M.A. Ph.D

Por favor lea la información que damos a continuación, referente a su trabajo. Después de haberla leído, marque con un círculo el número que usted piensa que representa mejor sus sentimientos. Si usted marca con un círculo el No.10, ello indicará que usted esta completamente de acuerdo con esta información. Si usted coloca el círculo en el número 1, indicará que usted esta completamente en desacuerdo con este informe. Si marca cualquier número entre el 1 y el 10, reflejara con ello una graduación de sus sentimientos entre estos dos extremos. Marque solamente un círculo en cada información.

Como usted puede ver, el cuestionario no pide que usted de su nombre, pero si es necesario especificar la ubicación de la compañía, la clasificación del trabajo y el departamento. Por favor sea honesto al marcar los números que reflejan sus sentimientos sobre cada información. No existen respuestas correctas o incorrectas; la mejor respuesta es su opinión franca y honesta.

No hay límite de tiempo para llenar el cuestionario; sin embargo, la primera reacción después de leer la información es usualmente muy buena, por lo tanto no necesitará tomarse mucho tiempo para cada respuesta.

Muchas de las preguntas son similares en su diseño; no se deje perturbar por esto. Es muy importante que sea muy honesto en sus respuestas; recuerde que los números más altos indican que usted esta de acuerdo y los números más bajos que usted no esta de acuerdo con la información.

1.-Todos los días completo por lo menos una tarea de mi trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

2.-En mi trabajo puedo llevar fácilmente un registro de mi rendimiento.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

3.-Yo establezco mis propias metas.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

4.-Mi trabajo exige algunas veces que esté completamente concentrado en él, para tener idea de como podrán salir las cosas.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

5.-Muchas veces siento como que estuviese trabajando por mi propia cuenta.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

6.-Tomo la mayoría de las decisiones importantes en mi trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

7.-Cuando hago bien un trabajo, las personas con quienes trabajo me lo manifiestan.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

8.-A menudo considero que mi trabajo es divertido.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

9.-Cada vez aprendo mas en mi trabajo a medida que transcurre el tiempo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

10.-Mi trabajo me brinda la oportunidad de avanzar.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

11.-Frecuentemente encuentro que puedo decir: "esto está hecho, ya podre comenzar con el próximo".

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

12.-La información sobre cuanto hago y como lo hago esta

siempre a mi disposición.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

13.-La mayoría de las veces ya mismo preveo como haré mi trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

14.-Mi trabajo muchas veces me exige desafíos y tengo que trabajar mas para lograr cumplirlos

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

15.-Estoy orgulloso de "mis" herramientas, "mi" equipo y "mi" trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

16.-Rara vez tengo que acudir a mi jefe para solicitar decisiones o solución de problemas.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

17.-La alta gerencia le hace saber cuando su trabajo es bueno.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

18.-A veces me fascinan las cosas que consigo hacer en mi trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

19.-Mi trabajo requiere a menudo averiguar sobre nuevas cosas.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

20.-Puedo prever que trabajo mas elevado podría conseguir.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

21.-La mayoría de las cosas que hago en mi trabajo son muy claras en todos sus aspectos.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

22.-Cuando cometo errores, o hago algo realmente bien, me percato inmediatamente de ello.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

23.-Trabajo independiente la mayor parte del tiempo y decido cuando y como haré mi trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

24.-A menudo me pregunto "¿puedo realmente hacer esta parte

del trabajo?"

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

25.-Sé quienes usan las cosas que yo hago, los servicios que doy y me siento obligado con ellos.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

26.-Cuando las cosas andan mal en mi trabajo, yo soy quien debe arreglarlas.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

27.-Mi jefe reconoce en general cuando trabajo bien y así me lo manifiesta.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

28.-Pienso acerca de mi trabajo aun cuando estoy fuera de él.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

29.-Tengo que estudiar y aprender mas cosas adicionales para mantenerme en buen nivel en mi trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

30.-En este trabajo estoy aprendiendo cosas que podre usar cuando me promuevan a otro.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

31.-A menudo hago en mi trabajo la experiencia de comenzar una nueva tarea y terminarla.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

32.-Siempre obtengo información exacta acerca de como estoy trabajando.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

33.-Decido en mucho la mayoría de las cosas que se presentan en mi trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

34.-No siempre estoy seguro acerca de cómo me saldrán las partes más difíciles de mi trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

35.-En mi trabajo puedo identificar a ciertas personas que utilizan mis servicios o productos, cierto territorio y

ciertas tareas a las cuales considero míos solamente.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

36.-La mayoría de las veces puedo continuar adelante con mi trabajo, esté o no mi jefe, sin importarme lo que suceda.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

37.-Otras personas saben cuando cumplo bien, porque el buen trabajo se reconoce y el comentario circula.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

38.-A las personas jóvenes se les aconseja entrar en un trabajo interesante como el mío.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

39.-Mirando hacia atrás, puedo ver en que aspectos mi trabajo me exige aprender nuevas cosas y desarrollar nuevas habilidades.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

40.-En esta organización tengo muchas oportunidades de prosperar si trabajo bien.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

41.-Al final del día normalmente puedo decir si he trabajado bien o mal.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

42.-Dentro de ciertos límites, yo organizo mi propio itinerario para hacer el trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

43.-La mayor parte de mi trabajo me presenta desafíos y debo trabajar duro para poder con ellos.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

44.-Siento que mi trabajo me pertenece y que yo pertenezco a mi trabajo, como si yo fuese el dueño.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

45.-Rara vez tengo que pedir permiso para actuar y tomar decisiones sobre mi trabajo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

46.-Cuando trabajo bien sé que recibiré trabajo mas complicado y con mayor responsabilidad aún.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

47.-Cuando trabajo bien durante un largo periodo de tiempo, sé que seré promovido a un puesto mejor.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

48.-Puedo medir mi rendimiento fácil y rápidamente.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

49.-Tengo suficiente autoridad para hacer mi trabajo adecuadamente.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

50.-Esta organización gratifica el buen trabajo con mas sueldo.

(De acuerdo) 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 (Desacuerdo)

USO DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Se ha descifrado cada información de forma tal que un grado considerable indicará que el individuo tiene impresiones siempre positivas respecto a los factores de motivación que se están midiendo.

En total hay 50 preguntas, con lo cual un resultado final de 500 puntos indicará el más alto nivel posible de motivación. El resultado más bajo posible es de 50 puntos, un punto para cada pregunta.

En estos cuestionarios de opinión siempre existe el riesgo de que la persona deje que sus respuestas se vean influenciadas por sus sentimientos sobre ciertas cosas, tales como condiciones de trabajo, relaciones con el supervisor, etc. Es muy lógico pensar que una persona que odie a su supervisor se vera inclinada a responder de una manera negativa cuando le preguntamos si su trabajo le es satisfactorio.

Por esta razón, el instrumento de diagnóstico puede usarse únicamente como un indicador de las condiciones posibles que puedan existir. La confirmación de las conclusiones se relaciona con la frecuencia con que muchos empleados de una clasificación determinada responden de forma similar, sobre un punto en particular. Cuando éste cuestionario se formula varias veces en un lapso de tiempo largo, y las actitudes y los sentimientos aparecen estables, ello ayuda a confirmar ciertas suposiciones.

Además de estar familiarizados con estos estudios como herramientas de diagnóstico, y como un instrumento de medida para evaluar cambios en actitudes como resultado de los cambios de trabajo, el instrumento de diagnóstico también puede utilizarse para generar discusiones dentro de un grupo de empleados sobre el clima motivacional. Se puede efectuar la

encuesta, y se obtendrán resultados del grupo que les serán enseñados. Luego se le pedirá al grupo que hable sobre su reacción frente a los logros, si les sorprenden o no y por qué. En una discusión general puede ser que se obtenga información importante, relacionada no únicamente con la naturaleza del trabajo que se está efectuando, sino que también indicativa de la necesidad de investigar otras áreas de la motivación ambiental.

En algunos casos, se puede usar el instrumento de diagnóstico con identificación personal. Cuando el clima de relaciones interpersonales es tan bueno que no se hace necesario el anonimato, el instrumento tendrá una ventaja adicional. Cuando se utiliza varias veces dentro de un período de tiempo largo y se identifica a cada persona por su nombre, podrán analizarse los cambios de actitudes más detalladamente, haciendo entrevistas personales con los participantes. Por ejemplo, cuando 10 personas forman un grupo y ocho de ellas responden en forma positiva como resultado de los cambios puestos en práctica, podrá entrevistarse a los dos restantes y se podrá establecer el por qué de sus resistencias al cambio. Este será un logro muy positivo. El uso más común será, empero, aquel en que se desconoce el nombre de cada individuo.

CALIFICACIÓN.

Debido a que el instrumento de diagnóstico no se basa en investigación de campo este no se ve validado de ninguna forma, y ha sido diseñado únicamente para ser utilizado como indicador de opiniones, no pudiendo utilizarlo para obtener un perfil realista de lo que es un "buen" resultado. Si dividimos las calificaciones numéricas, será posible desarrollar una gama de calificaciones y valorar los juicios sobre cada categoría. Debemos tener siempre en cuenta que las

calificaciones y valores que describen más abajo no tienen ninguna justificación, de hecho y carecen de valor, técnicamente hablando.

<u>Calificación Numérica</u>	<u>Calificación</u>	<u>Promedio Respuesta Individual</u>
500-400	Excelente	8-10
399-300	Bueno	6-8
299-200	Regular	4-6
199-100	Pobre	2-4
99-50	Malo	1-2

CATEGORÍAS MOTIVACIONALES.

La finalidad del cuestionario es medir 10 categorías motivacionales separadas, tal y como se explica más abajo. Los números que aparecen en cada una de las informaciones indican la cantidad de puntos relacionados con esa categoría. Entonces será posible definir calificaciones y promedio para cada una de las categorías motivacionales de abajo, desarrollando las calificaciones para los ítems relacionados únicamente con esa categoría. Por ejemplo, si se desea definir una calificación para la categoría de autorrealización, se tomarán las de los ítems 2, 12, 22, 32, 41 y 48.

<u>Categoría.</u>	<u>Ítems relacionados en la escala.</u>
Sentido de terminación.	1, 11, 21, 31
Autorrealización.	2, 12, 22, 32, 41, 48
Autonomía.	3, 13, 23, 33, 42
Riesgo y Desafío.	4, 14, 24, 34, 43

Propiedad.	5, 15, 25, 35, 44
Responsabilidad.	6, 16, 26, 36, 45, 49
Reconocimiento.	7, 17, 27, 37, 46
Trabajo Interesante	8, 18, 28, 38
Aprendizaje en el trabajo.	9, 19, 29, 39
Avance.	10, 20, 30, 40, 47.

Sentido de terminación.- Esto mide las sensaciones que experimenta el individuo de cierre o terminación. Este es una parte importante en la motivación por logro y esta asociada a trabajos que permitan a las personas reconocer cuando se termina un segmento de los mismos.

Autorrealización.- Esta es otra dimensión crítica de la motivación por logro, e intenta medir como se siente el individuo en su trabajo, en términos de saber en que parte del mismo se encuentra, poder medir su propio progreso y obtener información sobre los resultados, en forma precisa, rápida y fácil.

Autonomía.- Esta es también otra dimensión de la motivación por logro que trata de medir si el individuo siente que trabaja por sí mismo, entiende que las tareas son de su sola responsabilidad, y cuanto trabajo hace por sí mismo.

Riesgo y desafío.- La cuarta dimensión de la motivación por logro. Se trata de medir como se siente el individuo con su trabajo en términos de lo difícil, desafiante y exigente que él resulte.

Indicara todo lo que se le pida al trabajador, en los más altos niveles de su capacidad.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Propiedad.- También relacionada con la motivación por logro, esta categoría trata de medir si las personas se sienten identificadas con sus trabajos, si están bastante involucrados en él como derivado de un espíritu de propiedad; es decir, sienten que están en una actividad propia.

Responsabilidad.- Esto mide si el individuo tiene responsabilidad sobre diversos aspectos de su trabajo, y que grado de autoridad siente que puede ejercer sin tener que pedir permiso a sus jefes.

Trabajo interesante.- Se trata de medir si el trabajador se siente reconocido y recompensado y, lo que es más importante, cuan visible le resulta ese reconocimiento.

Aprendizaje en el trabajo.- Se trata de medir si el trabajador siente que debe aprender mas y desarrollar nuevas habilidades.

Avance.- Aquí se intenta medir como siente el trabajador sus oportunidades de avance y que relación existe entre su trabajo actual y el que puede tener mas adelante.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de tesis, se estudiaron dos enfoques que introducen la dimensión social o humana en la organización del trabajo. El primero de estos enfoques, la teoría de sistemas sociotécnicos o división del trabajo, establece claramente los límites del sistema "un empleado-una tarea".

El segundo enfoque es el de enriquecimiento de las tareas consiste en reestructurar verticalmente u horizontalmente el trabajo, en particular confiando al empleado tareas realizadas a un nivel superior, tales como la planificación del trabajo, la elección de los métodos, el control de calidad. A su vez ciertas responsabilidades tradicionalmente asociadas con las funciones de gerencia o confiadas a servicios funcionales se delegan a los empleados. Éstos, en el marco de las tareas que les son asignadas y de los objetivos que les son fijados, pueden ser relativamente autónomos y hacer un trabajo más importante y más variado. La reestructura horizontal consiste en proporcionarle a los empleados más trabajo intelectual.

La reorganización del trabajo puede contribuir a aumentar la motivación en el trabajo y, de esta manera, el rendimiento. Sin embargo, no es realista esperar que la reorganización del trabajo conduzca siempre a un rendimiento mejor, ya que varios factores se pueden interponer entre el esfuerzo realizado y el

rendimiento obtenido. También hay que señalar que una mejora de la productividad se produce a nivel global más que a nivel individual y que, incluso sin aumento del rendimiento, la organización puede hacer ahorros imputables por ejemplo a una disminución de la rotación continua de los empleados y del ausentismo.

Las personas perciben de manera diferente las características de tareas idénticas y reaccionan de manera diferente ante una misma reorganización del trabajo. Se han propuesto varios indicadores tales como:

- 1.- Los resultados obtenidos con el enriquecimiento de las tareas corren el peligro de variar según los empleados considerados, ya que la valencia concedida a cada característica varía de un individuo a otro.
- 2.- Es más conveniente medir directamente las preferencias que recurrir a indicadores tales como los valores, el sexo, la edad, etcétera.
- 3.- Las personas que encuentran que su trabajo en el momento actual es suficientemente "rico" pueden no reaccionar favorablemente ante un enriquecimiento de sus tareas.
- 4.- Las personas insatisfechas de los factores extrínsecos (paga, supervisión, medio de trabajo, etc.) pueden reaccionar menos favorablemente que las personas satisfechas.
- 5.- Si las organizaciones tienden a imponer la uniformidad (por ejemplo, una misma descripción de tareas para todos los empleados de una categoría determinada, sin importar que las tareas sean pobres o enriquecidas), ¿cómo se pueden tener en cuenta las diferencias individuales? Parece que, en este plano, el grupo autónomo de trabajo en el que no hay especialización permanente ofrece ciertas ventajas por encima del enriquecimiento individual de las tareas. (10)

Al principio, nadie cree que el cambio pudiera ser positivo. La primera respuesta es un sentimiento colectivo de pérdida por la manera antigua. La segunda es que están seguros de una sola cosa: no les va a gustar la manera nueva: cualquiera que pudiera ser.

La alta dirección debe reconocer y manejar esta resistencia al cambio. Por lo que es de suma importancia la aplicación del modelo para diagnosticar la actitud hacia el enriquecimiento de puestos de trabajo, antes como después de anunciado el cambio para así prevenir cualquier obstáculo que se pueda presentar. Ya que muchas personas simplemente se retirarán y rehusarán hacer cualquier cosa que suponga un riesgo adicional cuando se enfrenten con la incertidumbre de un cambio importante. Si se deja sin manejar, esta repugnancia a avanzar creará una inercia organizacional que demorará y hasta detendrá el proceso del cambio. De ahí la importancia del modelo de diagnóstico.

Cuando terminan las maneras antiguas, es natural que baje la productividad. La atención del personal está en el cambio y la forma en que éste los afectará. Esa pérdida de productividad puede reducirse al mínimo, preparando al personal para el cambio antes de que éste suceda. Mientras mejor comprendan el proceso del cambio, estarán con menos miedos, confusión y frustración.

Los nuevos comienzos son drámaticos. Pero si bien suponen un tremendo potencial, no son libres. El personal tiene que estar dispuesto a experimentar muchas conclusiones durante la creación de la nueva organización. Los siguientes son algunos ejemplos:

* Los papeles jerárquicos tradicionales se alterarán de manera drástica a medida que se aplana la estructura de autoridad de arriba a abajo. Las trayectorias profesionales cambiarán al

reducirse el número de puestos directivos.

* Los gerentes revisarán sus métodos de dirección. Acaso algunos hayan tenido éxito durante años con la manera antigua, pero no obstante tendrán que aprender a cambiar. Se les pedirá que abandonen las riendas tradicionales de autoridad y que piensen en sí mismos más como líderes y entrenadores que como "jefes".

* El personal que trabaja en los equipos auto-dirigidos dejará de tener la seguridad de un conjunto definido al detalle de metas y descripciones de puesto. Se esperará que desarrollen un conjunto propio de responsabilidades en un ambiente de trabajo menos definido.

* Se pedirá al personal que aprenda a trabajar en equipo con un mayor énfasis en las habilidades interpersonales. Las personas ya no se preocuparán por sus propios asuntos, con un contacto limitado con los compañeros. Tendrán que aprender a trabajar de manera efectiva con todos.

* Terminarán la jerarquía, rango, títulos, actitudes autoritarias y prácticas solitarias de trabajo.

* El instrumento de diagnóstico nos permitiera evaluar la aceptación o rechazo hacia el enriquecimiento de puestos de trabajo, lo que nos ayudará a prevenir cualquier obstáculo.

* Se considerará importante señalar que el instrumento no se lleve a la práctica, ya que son pocas las empresas en el

Puerto de Veracruz que están llevando cambios de reingeniería, y algunas de ellas apenas están en los inicios, por lo que la posible información que se genera la tienen clasificada como confidencial. Al diseñar dicho instrumento no se puede considerar como factible, es decir si realmente va a evaluar la actitud de los empleados hacia nuevos cambios en el diseño de puestos enriquecidos. El demostrar si es o no factible sería otro trabajo de tesis.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones fueron recopiladas de diferentes autores por considerarse importantes para este trabajo de tesis:

1.- *Asegurarse que todos en la organización estén informados sobre la visión y los cambios que ocurren en las metas, papeles y procedimientos.* Compartir la información: llenar el vacío. Recordar que las personas experimentarán aprensión y miedo en partes iguales durante este periodo. Acaso necesiten tener acceso a la misma información varias veces antes de comprenderla en realidad.

2.- *Ser decisivo.* No "enredarse por allí" durante el cambio: tomar las decisiones para hacer que el equipo lo cruce. Algunos equipos se quedan estancados allí porque la dirección y ellos mismos no toman las decisiones necesarias para avanzar. Es fácil caer hacia atrás en la curva de esfuerzo en este punto.

3.- *Comprometer a todos en la toma de decisiones.* Pedit en forma activa opiniones y recomendaciones a las personas. Involucrar a los equipos y personas de manera directa en la creación de metas, papeles y procedimientos propios. Dar a estos equipos y personas, de ser posible, la "D" de decisión. Cuando ésta no pueda delegarse, expandir las oportunidades de consulta, el intercambio de información entre equipos, personas y niveles directivos.

La participación da resultado. Llevará más rápido al equipo al Nuevo Comienzo y reducirá el nivel total de inquietud en la organización. El personal se siente menos indefenso cuando toma parte en el diseño de los cambios.

4.- *Ser paciente.* Este es un tiempo lleno de tensiones. Las personas necesitan sentirse libres para hablar y expresar sus sentimientos. Escucharlos. Ponerse a la disposición de ellos para charlas privadas. Desarrollar un ambiente que apoye de manera emocional en el que el personal sienta que van a pasar este período juntos.

5.- *Estar atento al conflicto.* Como se discutió antes, los equipos tienen más que el número usual de oportunidades para personalizar el desacuerdo durante el cambio. Es preciso identificar de inmediato y resolver de manera provisional los conflictos personalizados. Es imperioso que las relaciones del equipo sobrevivan este tiempo de tensión.

6.- *Educar al personal sobre el cambio.* Enseñar el modelo de cambio al personal. Hacerles saber, en forma detallada, las etapas que se llevan a cabo durante el cambio y qué deberán esperar de cada una. Asegurarse para acentuar la importancia

de la comunicación durante este tiempo. Ellos necesitan comprender el cambio como una oportunidad, no como una amenaza.

7.- Es necesario que el instrumento de diagnóstico se aplique tanto antes, durante y después de que se anuncien los cambios en el diseño del trabajo.

(10) PAQUIN Michel. *El trabajo*. Pág.120. Ed. Trillas. México.1994.

BIBLIOGRAFÍA.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
ARIAS GALICIA FERNANDO.
ED. TRILLAS.
1991.

REINGENIERÍA.
HAMMER & CHAMPY.
ED. NORMA.
1995.

ADMINISTRACIÓN.
HAMPTON R. DAVID.
ED. MC GRAW HILL.
1992.

MANUAL DE TRABAJO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.
HARBOUR L. JERRY.
ED. PANORAMA.
1995.

JUSTO A TIEMPO.
HAY J. EDWARD.
ED. NORMA
1995.

COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.
HODGETTS M. RICHARD.
ED. MC GRAW HILL.
1990.

¿CÓMO HACER REINGENIERÍA?
MANGANELLI L. RAYMOND Y KLEIN M. MARK.
ED. NORMA.
1995.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.
MUNCH GALINDO Y GARCÍA MARTINEZ.
ED. TRILLAS.
1989

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.
NAGHI MOHAMMAD.
ED. LIMUSA.
1992.

EL TRABAJO.
PAQUIN MICHEL.
ED. TRILLAS.
1994.

ADMINISTRACIÓN.
STONER F.A. JAMES Y FREEMAN EDWARD.
ED. PRENTICE HALL.
1992.