

308923 21  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA 24.

---

ESCUELA DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FUNDAMENTACION PEDAGOGICA SOBRE LA REINGENIERIA  
DE PROCESOS DE NEGOCIOS Y SUS IMPLICACIONES  
EN LOS RECURSOS HUMANOS

**TESIS PROFESIONAL**  
**QUE PRESENTA:**  
**LUCERO IRAZU CORRAL PEREZ**  
**PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

... PORQUE NOS HICISTE SEÑOR PARA TI,  
NUESTRO CORAZÓN NO DESCANZA  
HASTA LLEGAR A TI  
San Agustín

... GRACIAS SEÑOR POR ESTE REGALO  
QUE A TRAVÉS DE TANTAS PERSONAS  
HICISTE POSIBLE. GRACIAS POR  
AMARME COMO EL PADRE TE AMA A TI,  
PERMÍTEME QUE A TRAVÉS DE MI ACTUAR  
SIGA SIEMPRE EL CONSEJO DE MARÍA:  
"HÁGAN LO QUE ÉL LES DIGA."

... A MIS PADRES MANUEL Y LUCY,  
PUES CON SU EJEMPLO DE VIDA  
HAN INYECTADO EN MI EL AMOR  
POR EL SERVICIO A LOS DEMÁS,  
A USTEDES DEDICO ESTAS PÁGINAS  
CON CARÍÑO Y ADMIRACIÓN,  
LOS AMO MUCHO.

... A MI HERMANA BERE,  
GRACIAS POR SER MI MEJOR AMIGA, POR  
TU APOYO SIEMPRE INCONDICIONAL Y POR  
COMPARTIR CONMIGO TODOS MIS RATOS  
ALEGRES Y TRISTES TE QUIERO MUCHO.

... A MI HERMANO CACHO,  
GRACIAS POR TODA TU TERNURA Y POR  
ENSEÑARME QUE LA CONSTANCIA TE  
LLEVA A ALCANZAR TODAS TUS METAS,  
SIEMPRE RECUERDA QUE TE QUIERO.

... A MIGUE,  
GRACIAS POR ESTAR SIEMPRE FIEL  
JUNTO A MI, POR TODA TU PACIENCIA,  
Y TU AYUDA INVALUABLE PERO SOBRE TODO  
GRACIAS PORQUE TU BRAZO ESTA SIEMPRE  
AHÍ CUANDO LO NECESITO. TE AMO.

A MIS ABUES QUERIDOS: CHELA, NELQ,  
MATE Y CARLOS, POR FUNDAR CON RAÍCES  
PROFUNDAS Y SÓLIDAS LA FAMILIA QUE ME  
HA DADO TODO LO QUE SOY. LOS QUIERO.

... A TODA MI FAMILIA:  
TIOS, TIAS, PRIMAS, PRIMOS, SOBRINAS,  
QUE TANTO APOYO ME HAN BRINDADO  
PARA MI CRECIMIENTO PERSONAL Y  
PROFESIONAL. GRACIAS POR SU AMOR Y  
CARIÑO. LOS QUIERO A TODOS MUCHO.

... A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA,  
A TODOS MIS PROFESORES Y EL PERSONAL  
QUE EN ELLA LABORA, GRACIAS POR  
HABER CONTRIBUIDO A MI FORMACIÓN  
PROFESIONAL. AGRADEZCO ESPECIALMENTE  
A LAS SECRETARIAS DE PEDAGOGÍA  
BELINDA, VICKY, SRA. AMELIA, ASÍ COMO  
A CIRILO DEL CENTRO DE CÓMPUTO.

... A MIS AMIGAS Y AMIGOS:  
PORQUE PARA MI LA AMISTAD ES UNA  
VIRTUD QUE DA MAYORES FRUTOS CON  
EL TIEMPO. GRACIAS POR TODOS LOS  
MOMENTOS QUE COMPARTIMOS JUNTOS.

... A ALFONSO CARDOSO, MA. ÁNGELES VERA Y  
LOURDES BARROSO. GRACIAS POR LA  
OPORTUNIDAD QUE ME DIERON PARA APRENDER  
EN LA PRÁCTICA MÁS DE RECURSOS HUMANOS  
Y ENRIQUECER ESTA INVESTIGACIÓN CON MI  
EXPERIENCIA JUNTO A USTEDES.

A CED-UI, A MIS ALUMNOS Y A LA SRA.  
NORMA CHAPARRO POR HABER CONTRIBUIDO  
EN MI DESARROLLO PROFESIONAL, GRACIAS.  
A MI MADRE POR LA OPORTUNIDAD PARA  
TRABAJAR EN UNA ÁREA DE LA QUE TANTO  
HE APRENDIDO. LA DOCENCIA.

## ÍNDICE

I. Introducción	
1. ¿Pedagogía en la empresa?	1
1.1 Definición de educación	2
1.1.1 Definición Etimológica de educación	2
1.1.2 Definición Vulgar de educación	4
1.1.3 Definición Real	4
1.2 La ciencia de la educación	7
1.3 Educación Permanente	10
1.3.1 Educación de Adultos	12
1.3.2 Educación en empresa	13
1.3.2.1 Adiestramiento	14
1.3.2.2 Capacitación	15
1.3.2.3 Entrenamiento	19
1.3.2.4 Desarrollo	21
1.4 Adultez	23
1.4.1 Etapas del adulto	24
1.4.2 Características físico-biológicas	25
1.4.3 Características Afectivas	26
1.4.4 Características Cognitivas	27
1.4.4.1 Capacidad para aprender	27
1.5 El aprendizaje en el trabajo	29
1.6 La función educadora de la empresa, Pedagogía de Trabajo	31
2. La Empresa	35
2.1 Definición de empresa	36
2.2 Naturaleza de la empresa	38
2.3 Objetivos de la empresa	39
2.3.1 Servicio	40
2.3.2 Realización personal	42
2.3.3 Permanencia	43
2.3.4 Generación de riqueza	44
2.4 Metas de la empresa	46
2.5 El ambiente y la empresa	49
2.5.1 El enfoque de sistemas	50
2.5.1.1 Factores ambientales externos	51
2.5.1.2 Factores ambientales internos	54

## ÍNDICE

2.6 Recursos Humanos	54
2.6.1 Características de los recursos humanos	55
2.7 El cambio	62
2.7.1 Naturaleza del cambio	63
2.8 Resistencia al cambio	65
2.9 El cambio en la organización	68
2.10 El cambio planeado	70
2.11 Desarrollo organizacional	71
2.11.1 Características Desarrollo organizacional	73
3. Reingeniería de procesos y recursos humanos	77
3.1 La reingeniería de procesos	78
3.1.1 Antecedentes	78
3.1.2 El nuevo mundo del trabajo	80
3.1.3 Las tres ces "c" del mundo actual de los negocios	81
3.1.4 Definición vulgar	83
3.1.5 Definición real	85
3.1.6 Tipos de reingeniería	87
3.1.7 Corrientes de reingeniería	89
3.1.8 Tendencias de reingeniería	89
3.2 Métodos de Reingeniería	92
3.2 Resultados de reingeniería	97
3.2.1 Características de los procesos rediseñados	98
3.3 Recursos Humanos en Reingeniería	100
3.3.1 Funciones del departamento de recursos humanos en RPN	108
4. Implicaciones pedagógicas sobre RPN en la empresa mexicana	118
4.1 Fundamentación y delimitación de la investigación	119
4.2 Descripción del problema	120
4.3 Categorías a implicar	121
4.3.1 Pedagogía en empresa que aplica RPN	123
4.3.2 Proceso de enseñanza aprendizaje en RPN	124
4.3.2.1 Elementos del PEA	126
4.3.2.2 Momentos del PEA	138
4.3.2.3 Campos epistemológicos de la Pedagogía	144
4.3.3 Otras consideraciones pedagógicas sobre PEA en RPN	146
II. Conclusiones	156
III. Bibliografía	

## ÍNDICE

### ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CAPÍTULO I	
<b>I.1</b> Clasificación de Educación Permanente	11
CAPÍTULO II	
<b>II.1</b> Pirámide de Necesidades Maslow	41
CAPÍTULO III	
<b>III. 1</b> Vinculación entre Pedagogía- DO- RPN	117
CAPÍTULO IV	
<b>IV.1</b> Planteamientos Generales de Investigación	122
<b>IV.2</b> Cuadro comparativo entre Pedagogía y Reingeniería de Procesos de Negocios	155

## INTRODUCCIÓN

La reingeniería de procesos de Negocios es una nueva estrategia de cambio que está revolucionando la manera en que las compañías se enfrentan al mundo actual de los negocios: la globalización de los mercados.

En los Estados Unidos, esta estrategia ha ayudado a muchas organizaciones a afrontar el reto del cambio. En nuestro país lleva apenas unos cuantos años.

La propuesta fundamental de la Reingeniería de procesos de Negocios consiste en aprender a afrontar el ambiente de la globalización, (los clientes y la competencia) con un cambio radical y espectacular. Aprendiendo nuevas formas de hacer el trabajo. Tal acción parece sencilla sin embargo no se ha considerado qué repercusiones y consecuencias surgen en los empleados al aplicarla y tratar de imponer un cambio radical.

Por tal motivo en la presente investigación nos proponemos analizar desde el punto de vista pedagógico el entorno de la Reingeniería de procesos de negocios y fundamentar sus implicaciones en los Recursos Humanos.

Para lograr tal objetivo, hemos dividido la presente investigación en cuatro capítulos: tres teóricos y una derivación práctica.

Capítulo primero, denominado ¿Pedagogía en la empresa? se fundamentan los principios básicos y antropológicos de la educación como proceso permanente y como objeto de



## Introducción

estudio de la Pedagogía. Fundamentando porqué la persona puede continuar su educación en cualquier etapa de su vida, enfatizando el papel durante la adultez y específicamente dentro del trabajo profesional. Para fundamentar nuestro punto de vista nos basamos en Víctor García Hoz, Jaime Castrejón Díez, Maurice Debesse, Alfonso Siliceo, Javier Gómez Aquino y Johannes Ridel entre otros.

Capítulo segundo: "La empresa" pretende conceptualizar y contextualizar a la organización sus fines, naturaleza, objetivos... señalando las características de los recursos que la empresa dispone, y analizando especialmente las propias del recurso humano. Se analiza el proceso de cambio que rodea a la empresa y la forma como el personal reacciona ante este hecho. Fundamentamos por qué el recurso humano puede enriquecerse y autorrealizarse a través de la empresa y de qué forma puede ésta beneficiarse del buen aprovechamiento de este recurso. Nos basamos en autores como Jim Stewart, Rodolfo Luthe, Stephen Robbins, Joan Ginebra, Fernando Arias Galicia, y Warren Bennis.

Capítulo tercero: "Reingeniería de Procesos y Recursos Humanos" se conceptualiza qué es en realidad la RPN, sus antecedentes, corrientes, tendencias, metodología, su aplicación en los procesos de negocio en las empresas y sus consecuencias a corto plazo. Señalando cuál es la función del departamento de Recursos Humanos en el proceso. Vinculando a través de un cuadro comparativo la RPN, el desarrollo organizacional y la Pedagogía. Nos

## introducción

basamos en Michael Hammer, James Champy, Raymond Manganelli, Daniel Morris, Henry Johanson, y Joop Swieringa.

Capítulo Cuarto : " Derivación práctica" implicaciones educativas sobre la aplicación de la Reingeniería de Procesos de Negocios y sus consecuencias en los recursos humanos. Analizamos en qué principios educativos se fundamenta la reingeniería y qué consideraciones sobre recursos humanos se deben de tomar, para garantizar el éxito del proceso y ayudar al perfeccionamiento humano.

La presente investigación es de tipo analítica y como tal no pretende agotar el tema. Es de las primeras investigaciones al respecto y por lo mismo tiene entre otras limitantes como que no existen estadísticas mexicanas de reingeniería y toda la fundamentación es con base en datos norteamericanos, además que hasta el momento nos resultó imposible realizar una investigación de campo donde se comprobaran las hipótesis aquí planteadas.

Sin embargo como uno de los primeros intentos de conjuntar la reingeniería con Pedagogía, pretende establecer lineamientos de acción educativa, para subsanar las deficiencias la reingeniería a través de la educación y su incursión en la empresa, promoviendo el autodesarrollo de los empleados.

*"Hay una idea muy vieja, que la educación  
corresponde solamente a la infancia,  
cuando se asiste a la escuela."  
JAIME CASTREJÓN DIEZ*

## CAPÍTULO I

### ¿PEDAGOGÍA EN LA EMPRESA?

En el presente capítulo pretendemos conceptualizar a la educación como un proceso permanente de perfeccionamiento humano y como objeto de estudio de la Pedagogía.

Fundamentaremos por qué la persona puede continuar su educación en cualquier etapa de la vida, enfatizando el papel que desempeña durante la adultez, específicamente dentro del trabajo profesional.

## **1.1 DEFINICIÓN DE EDUCACIÓN**

Para lograr tales fines, proponemos primeramente definir qué es educación, la cuál será nuestro objeto de estudio durante la presente investigación.

### **1.1.1 DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA DE EDUCACIÓN**

Etimológicamente la palabra EDUCACIÓN, se deriva de dos voces latinas.

A) Fonética y morfológicamente proviene de *EDUCARE*, que significa *conducir, guiar, orientar, llevar a un hombre de un estado a otro más perfecto o de una situación a otra mejor. Educare se refiere a la acción del educador o instructor, quien tiene que llevar al hombre a un estado de mayor perfección por medio la enseñanza.*

B) Semánticamente proviene de la raíz *EDUCERE*, que significa *hacer salir, extraer, dar a luz, según el cual la educación sería la acción de sacar algo de dentro del hombre o educando, quien nace con facultades propias (inteligencia, voluntad, libertad, afectividad, corporalidad) y que tendrá que explotar para extraer de sí todo su potencial.*

Así afirmamos que *EDUCARE* se refiere a una educación donde el individuo que se educa (*educando*) actúa en forma receptiva y obediente, el que educa (*educador*) en forma activa, dirigiendo el proceso de enseñanza - aprendizaje. En contraste, *EDUCERE*

correspondería a una educación participativa del educando que dirige su propio proceso, el educador solamente lo propicia y orienta hacia una actitud crítica y reflexiva.

Lo que la educación pretende es combinar en forma armónica y equilibrada educare y educere, con una intervención más participativa del educando, conduciendo su propio proceso de aprendizaje y el educador simplemente, guiando, orientando, enseñando y dirigiendo la ruta del educando.

Como todo en la vida, estas dos acepciones de la palabra educación no deben polarizarse. Se pretende que EDUCARE Y EDUCERE se complementen, que la educación realice una labor de síntesis: guiando al educando para que éste interiorice los conocimientos y desarrolle sus facultades.

De esta forma, la definición etimológica de la palabra educación hace referencia a un CAMBIO, proceso o movimiento<sup>2</sup>, que se provoca cuando los conocimientos se interiorizan dentro del educando y se produce una mejora o PERFECCIONAMIENTO. Cuando este cambio hacia el perfeccionamiento tiene una duración más o menos permanente o prolongada se denomina APRENDIZAJE, recalcamos que éste no debe ser un simple cambio (se puede cambiar para empeorar), indudablemente se requiere de un cambio que lleve a una mejora individual.

---

<sup>2</sup> ch. GARCÍA RÍOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Matemática, p. 11

### 1.1.2 DEFINICIÓN VULGAR DE EDUCACIÓN

El término educación es muy escuchado hoy en día. Sin embargo son pocas las personas que conocen su significado real; vulgarmente, éste se suele confundir reduciendo sus dimensiones.

*" La sociedad vulgar considera que la educación se concibe como un resultado de un proceso que termina en la posesión de un comportamiento social, lo que hace referencia a la superficialidad y al conocimiento vulgar."*<sup>3</sup>

Se cree que una persona educada es aquella que tiene buenos modales, que se sabe comportar bien dentro de la sociedad, que sabe utilizar las normas de cortesía y urbanidad. En general es aquel individuo que tiene patrones de conducta aceptables dentro de la convivencia social.

### 1.1.3 DEFINICIÓN REAL

Especialistas en educación,<sup>4</sup> filósofos y otros estudiosos a lo largo del tiempo han dado diversas definiciones de educación, sintetizando a varios autores podemos citar elementos comunes en sus definiciones de educación, que nos brindan categorías de análisis con el fin de conceptualizar con una visión más amplia el término:

- ✓ Proceso, hace referencia a una evolución a un desarrollo en un determinado tiempo, así afirmamos que la educación se debe llevar a cabo PERMANENTEMENTE a lo largo de la

---

<sup>3</sup> Eadem p.141  
<sup>4</sup> Vid infra, p. 8

vida, desde que se nace hasta que se muere.

*"La educación debe consistir en un proceso de adaptación del individuo al mundo en el que vive, que está en constante cambio, dado que el hombre es uno de los agentes potenciales de la evolución del mundo, este proceso debe ser continuo\* ; no solo durante la infancia y la adolescencia."* "

- ✓ **Cambio**, como se mencionaba el proceso educativo implica una modificación en el hombre, quien decide cambiar para mejorar cada vez más y desarrollar al máximo su ser; es decir **PERFECCIONARSE**.
- ✓ **Intencionalidad**, la educación es un proceso donde interviene la voluntad de los individuos involucrados: educando y educador. Si el educando no quiere interiorizar y hacer suyas las enseñanzas del educador no puede haber educación. En menor grado si el educador no tiene intencionalidad para enseñar, el proceso se inhibe. Por esta razón la educación debe ser también un acuerdo entre dos voluntades.
- ✓ **Facultades Humanas**, todas las funciones del hombre quedan afectadas por su condición de humano\*\* ; Inteligencia, voluntad, afectividad, corporalidad; todos los actos humanos donde intervenga la voluntad y por tanto la libertad, pueden ser perfectibles y educables. Todos nacemos con estas facultades, unos las desarrollan más que otros; es labor de la educación propiciar su crecimiento. Educere -sacar de dentro algo que ya se tiene para perfeccionarlo.

---

\* Consideramos necesario subrayar la continuidad del proceso; en esta se cerna en la mera espontaneidad.

† CASTREJÓN CHEZ, Jaime, et al: Educación Permanente: p. 12

\*\*• Incluso las funciones que por parte de los animales: alimentarse, reproducirse, respirar, etc. son funciones humanas.

Por lo tanto la educación siempre hará referencia al ser humano,\* por ser el único que posee intencionalidad, y al perfeccionamiento de todas sus facultades.

Sin embargo, autores como García Hoz difieren en este sentido; consideran que la educación corresponde únicamente a las facultades específicas de hombre: Inteligencia y Voluntad.

*"Educación es el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas."*<sup>2</sup>

Estos autores no toman en cuenta que el hombre no sólo tiene inteligencia y voluntad; también cuenta con áreas afectivas como los sentimientos y las pasiones, áreas fisiológicas y motoras que comprenden las necesidades físicas y éstas también son educables.

Hay que educar al hombre en todas sus facultades y dimensiones para llegar al perfeccionamiento pleno, la educación debe ser INTEGRAL, es decir desarrollar todas y cada una de las facultades que posee y no inclinarse por unas descuidando otras.

- ✓ Fin del hombre, la educación lleva a un perfeccionamiento y a una mejora, este proceso resulta ser un medio imprescindible para que el hombre se realice plenamente como ser humano y logre su fin, que independientemente de la creencia religiosa que se tenga el fin del hombre será siempre: encontrar la felicidad. A través de nuestras acciones finalmente buscamos ser felices.

---

\* Cabe mencionar que los animales no se "educan" porque no tienen voluntad y por tanto no hay intencionalidad.  
<sup>2</sup> ALONSO Z. Vitorino, op. cit. p. 25



✓ **Socialización**, con la educación el hombre adquiere el lenguaje, costumbres, historia, normas de moralidad, ideas de la sociedad. El aspecto social, también resulta imprescindible para el perfeccionamiento personal, puesto que la educación no tiene otro sentido sino el disponer adecuadamente a los hombres para la convivencia, y la vida con otros'. Una de las manifestaciones de este ámbito social de la educación es la adquisición de patrones de conducta aceptables dentro de la convivencia social, como se plantea en la definición vulgar de educación.

*" La educación tiene por misión desarrollar en el educando los estados físicos, intelectuales y mentales que exigen de él la sociedad política y el medio social al que está destinado."\* Durkheim*

En conclusión podemos sustentar que la educación es un - proceso permanente, interior al ser humano y que implica el perfeccionamiento intencional e integral de sus facultades, con el fin de ayudarlo para que alcance la felicidad y su desarrollo pleno dentro de la sociedad en la que se desenvuelve. -

## 1.2 LA CIENCIA DE LA EDUCACIÓN.

Comúnmente sabemos que el médico estudia medicina, el abogado estudia derecho, el ingeniero estudia ingeniería y así sucesivamente. Pero ¿quién estudia educación?

<sup>1</sup> cfr.: GARCÍA HOZ, Víctor: op. cit.: p. 29

<sup>2</sup> apud.: FERRANDEZ, Adalberto: op. cit.: p. 21

El pedagogo es el especialista en educación. La Pedagogía es la "ciencia y el arte de la educación" <sup>1</sup> no comparte su objeto formal de estudio con otras ciencias, de aquí su acreditación como ciencia.

Es ciencia porque tiene un objeto formal de estudio propio: "un conjunto sistemático de verdades demostradas acerca de la educación";<sup>2</sup> sigue un rigor científico y tiene un como ciencia su apoyo en una fundamentación teórica. Es arte en cuanto hay que saber aplicarla y adaptarse a las características específicas de cada educando, se apoya siempre en una derivación práctica. De aquí que sea una ciencia teórico práctica. La pedagogía cuenta además con tres campos epistemológicos de acción educativa:

- TELEOLÓGICO - AXIOLÓGICO, plantea los fines de la educación, los cuales deben ser valiosos. Es el campo del "Deber Ser" de la educación, los ideales, las metas, objetivos educativos a los cuales se debe aspirar.
- MESOLÓGICO, plantea los medios con los que cuenta la educación para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje, los cuales deben ser acordes con los fines planteados. Es el campo del "Hacer" de la educación, el cual comprende los recursos didácticos y la metodología.
- ONTOLÓGICO, este campo sitúa a la Pedagogía en la realidad concreta en la cuál va a actuar y aplicar los fines planteados en el campo teleológico. Es el campo del "Ser" de la educación, abarcando por supuesto en primera instancia al mismo ser humano y sus

<sup>1</sup> GÓMEZ PEREZ, Rafael, *Familias a toda dar*: p. 87

<sup>2</sup> GARCÍA HÍJOS, Víctor, *op.cit.* p. 50

características, así como también el tiempo didáctico y el lugar donde se realizará el proceso educativo.

Estos tres campos tienen que estar interrelacionados es decir plantear los objetivos (campo teleológico), de acuerdo con la realidad educativa (campo ontológico) y elegir los medios adecuados para lograrlo ( campo meiológico).

El objeto material de la Pedagogía es el estudio del hombre en todas las etapas de su vida. Su objeto formal es el estudio sistemático sobre la educación del ser humano.

El objeto formal de estudio de la Pedagogía es la educación, la cual hemos estudiado a lo largo de este capítulo. El sujeto de estudio de la Pedagogía es el ser humano o educando, por ser el único que tiene facultades educables.

A partir de la delimitación de su objeto de estudio propio es que afirmamos que la Pedagogía es la ciencia única de la educación.

No comparte su objeto formal de estudio con ninguna otra ciencia, si así fuera se convertiría en disciplina. Estudia a la educación, la describe, explica, justifica, establece objetivos, métodos, estudia a quienes ejecutan el proceso enseñanza aprendizaje: educando y educador... etc. es decir, Pedagogía ha sido, es y será la ciencia que se ha ocupado de dar rigor científico y sistematizar a la educación, que es un proceso tan antiguo como el hombre mismo.

García Hoz afirma que la Pedagogía se hace presente desde el momento que se estudia científicamente a la educación. *" la característica de la Pedagogía es su sistematización,*

*como base para una programación de la actividad educativa”.*

El pedagogo es quien estudia científicamente a la educación, para ayudar a los hombres en el proceso continuo de perfeccionamiento intencional e integral de sus facultades (proceso de enseñanza aprendizaje PEA), con el fin de lograr la felicidad y el desarrollo pleno de su ser.

Para estudiar al hombre, el sujeto de estudio; la Pedagogía se basa en: la naturaleza humana y el fundamento antropológico primero de la educación: LA PERFECTIBILIDAD HUMANA. Gracias a que el hombre no es perfecto, se puede educar, necesita educarse. Si estuviera en un estado de vida en completa perfección, la educación sería inútil, pues no habría nada que cambiar, o mejorar.

El hombre tiene un ciclo de vida, el cuál está conformado por varias etapas: infancia, adolescencia, juventud, adultez, vejez y senectud. Aquí estudiaremos algunas consideraciones sobre la etapa adulta por ser la de mayor incidencia en la vida laboral.

### *1.3 Educación Permanente*

Existe un prejuicio muy viejo: que la educación solamente se lleva a cabo en la infancia o la adolescencia, cuando asistimos a la escuela.<sup>12</sup> Este prejuicio impide que los conocimientos, experiencias y demás aprendizajes que se adquieren al terminar la etapa escolarizada, sean también concebidos como educación.

---

<sup>12</sup> GRACIA RUIZ, Víctor. *Pedagogía visible. Educación invisible*, p.22

<sup>13</sup> Cfr., CASTRIJÓN VÉZ, James et al. *op.cit.*, p. 9

La educación permanente empieza en la infancia, sigue en la adolescencia, llega a su apogeo en la adultez y vejez. Pretende una preparación para el presente y el futuro.<sup>17</sup> Es un proceso que busca el desarrollo integral del individuo, durante las diferentes etapas de su vida. Nosotros nos enfocaremos a la etapa adulta, en primer lugar explicaremos las opciones que la educación permanente brinda en esta etapa específica y después daremos las características de la etapa adulta. No existe ninguna clasificación oficial sobre la educación permanente, por esta razón sintetizando a varios autores y con la experiencia propia, hemos elaborado la siguiente clasificación.

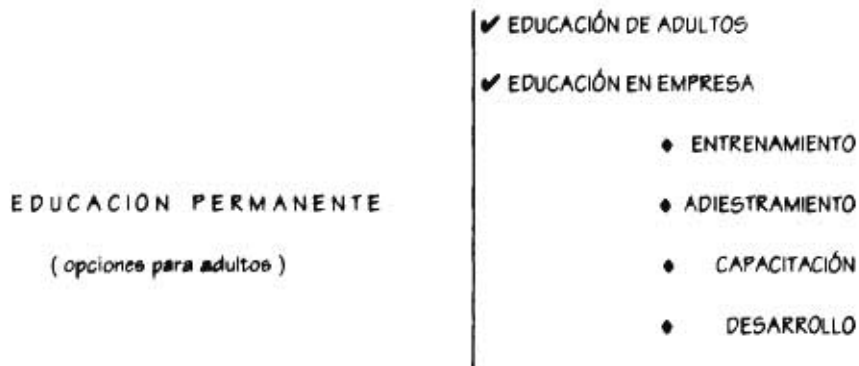


FIGURA I. 1

A lo largo de esta investigación hemos encontrado diversas clasificaciones que los países como España elaboran sobre las opciones que existen para la educación permanente en adultos<sup>18</sup>, éstas no corresponden obviamente a la realidad de nuestro país, sin embargo a

<sup>17</sup> cfr. SANTILLANA, Enciclopedia Técnica de la Educación, Tomo VI, p. 215

<sup>18</sup> cfr. ídem, p. 217

partir de ellas hemos tratado de elaborar nuestra propia clasificación.

La educación permanente, en sus opciones específicas para adultos se realiza por medios escolares, extraescolares, y de ocio por un lado (educación de adultos), y por otro incluye tiempo de trabajo (educación en la empresa). Inicialmente comenzó exclusivamente con aspectos elementales de la cultura, hoy se extiende a todos los niveles y formas de cultura general y profesional, como a continuación señalamos.

### 1.3.1 Educación de Adultos

La educación de adultos se considerada como el proceso educativo que se lleva a cabo con personas adultas dentro del periodo postescolar primario,<sup>5</sup> hace referencia al periodo posterior a la edad que se considera como "normal" para recibir el proceso educativo formal o escolarizado.

Dependiendo del nivel educativo en que se encuentre el adulto, la educación de adultos ofrece las siguientes opciones:<sup>6</sup>

- ✓ **ALFABETIZACIÓN:** Enseñanza de lecto-escritura, cálculo básico, historia, etc. En nuestro país el principal representante en este rubro sería el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), específicamente a nivel primaria (educación básica), aunque también la SEP cuenta con la Dirección General de Educación Extraescolar.
- ✓ **AMPLIACIÓN DE LA CULTURA O ESTUDIOS BÁSICOS:** Brinda sensibilización de la

<sup>5</sup> cfr. DEBEUSE, Maurice, et al., Formación continua y educación permanente, p. 20

<sup>6</sup> cfr. SANFILIANA, Enciclopedia Técnica de la Educación, Tomo VI, p. 239.

sociedad, con el fin de conocer su realidad; profundiza en un nivel básico el Lenguaje, Geografía, Ciencias naturales, formación ético - religiosa etc. En México correspondería al INEA en secundaria, o la secundaria Abierta de la SEP(educación básica).

- ✓ **BACHILLERATO BÁSICO:** Alumnos que siguieron estudios se enseña Física, Química, Filosofía, Psicología, Biología, etc. En México sería la preparatoria abierta.
- ✓ **EDUCACIÓN PROFESIONAL:** Incluye estudios de posgrado, pláticas, conferencias y otros cursos que complementen una carrera profesional , Diplomados, Especialidades, Maestrías, Doctorados.
- ✓ **EDUCACIÓN DEL OCIO:** Incluye todo tipo de actividades que el adulto realice en su tiempo libre para desarrollar o perfeccionar sus habilidades , generalmente de tipo psicomotriz, clases de Pintura, Piano, Deportes, etc.

La educación de adultos es al mismo tiempo una opción para aquellas personas que no cursaron primaria, secundaria o bachillerato, y/o la dejaron inconclusa; con el fin de ayudarlos para proseguir su perfeccionamiento. Pero también es opción para aquellos que quieren ampliar sus conocimientos profesionales o personales, de forma escolar, extraescolar u ocio.

### 1.3.2 Educación de adultos en empresa

Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo forman la función de educación en empresa.

Comunmente se suelen utilizar indistintamente estos términos, siendo más popular en nuestro país el término capacitación. Sin embargo aquí procederemos a conceptualizar y aclarar, cada uno de los términos en el estricto sentido de la palabra, considerando de antemano que diversas empresas lo llaman de una forma o de otra.

### 1.3.2.1 Adiestramiento

Para distinguir la función educativa específica de Adiestramiento es necesario definirlo, con el fin de delimitar su campo de acción. Para Paul Pigors el adiestramiento es un proceso que la empresa brinda al trabajador para aumentar sus conocimientos, destreza y habilidades y mejorar así la eficiencia al momento de ejecutar la tarea.<sup>17</sup>

Entendemos por adiestramiento, la habilidad o destreza adquirida para lograr un mejor trabajo físico.

Desde el punto de vista pedagógico entendemos el adiestramiento como el aprendizaje de habilidades motoras, destrezas que se desarrollan. El adiestramiento es un proceso educativo que se lleva a cabo dentro de la empresa, para el perfeccionamiento de sus empleados.

Desde el punto de vista de la empresa el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría cuyo trabajo es por regla general OPERARIO, ej.: manejo de maquinaria, herramientas, y equipos especiales de trabajo, sin embargo también se da a secretarias y

---

<sup>17</sup> Fr. apud. LOÑEZ AQUINO, Javier. Recursos Humanos, p.51



ejecutivos para que manipulen herramientas como: fax, computadora, copidora, conmutadores, etc.... Su objetivo primordial es proporcionar HABILIDADES Y DESTREZAS. Por medio del adiestramiento la empresa logra que sus empleados tengan un desempeño eficaz y efectivo en sus funciones, lo cual contribuye para obtener satisfacción laboral y productividad.

Se adiestra a los empleados para aumentar la producción, optimizar la mano de obra, mejorar la preparación personal de sus empleados, aprovechar más la tecnología, promover ascensos, reducir riesgos de trabajo, reducir el costo de operación, etc.

El adiestramiento se puede proporcionar a nuevos empleados para que posean las habilidades que su nuevo puesto requiere, adquiriendo la destreza necesaria para realizar un trabajo eficaz.

También se da cuando el empleado cambia de puesto, cuando hay cambio de sistemas es decir, hay maquinaria nueva con el fin de enseñarle los nuevos procedimientos para que su trabajo siga siendo óptimo.

### 1.3.2.2 Capacitación

La capacitación, junto con el adiestramiento forman parte de la formación profesional en el trabajo. Anteriormente mencionamos que el adiestramiento proporciona habilidades, destrezas es decir la práctica de un "hacer" concreto.

La capacitación tiene un significado más amplio; su objetivo principal es proporcionar CONOCIMIENTOS sobre los aspectos técnicos del trabajo.<sup>11</sup>

Es un proceso educativo que brinda la empresa con el fin de contribuir al desarrollo MENTAL e INTELLECTUAL de los individuos que la conforman, para que logren un mejor desempeño en la actividad laboral. Se refiere concretamente a lo que conocemos como TEORÍA. Implica no solamente la adquisición de nuevos conocimientos, sino la actualización de los ya aprendidos y corroborados por la experiencia.

Se concreta en el mejoramiento de tres puntos específicos:<sup>12</sup>

1. Conocimientos Funcionales, relacionados con la adecuada realización de una actividad, tarea, puesto o función.
2. Conocimientos Interpersonales, cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás
3. Conocimientos para tomar decisiones, determinar los cursos de acción más eficientes.

La capacitación se imparte a empleados en general. A diferencia del adiestramiento la capacitación brinda las herramientas teóricas necesarias para efectuar la tarea, lo cual hace referencia al aspecto intelectual del trabajo. Es importante dar capacitación dentro de las empresas; mientras más capacitado esté el personal para realizar su trabajo, rendirá al máximo y dará su mejor esfuerzo.

Se capacita en general a todos los miembros de la organización pero con ciertas variables:

---

<sup>11</sup> cfr. SILICEO, Alfonso; *Capacitación y Desarrollo de Personal*; p. 13

<sup>12</sup> cfr. GÓMEZ AGUIÑO, Javier; op. cit. p. 54

La capacitación que recibe un obrero se refiere a una explicación o inducción al trabajo, donde se incluyen sus obligaciones, prestaciones y otros compromisos que tiene con la empresa, además de los conocimientos técnicos que requiera su puesto.

La capacitación que recibe un supervisor se refiere a la manera de realizar el trabajo que está bajo su vigilancia, y cómo deberá planear y distribuir éste, por ejemplo cómo escuchar sugerencias de subordinados, mantener la disciplina, etc.

La capacitación de ejecutivos consiste en preparar al personal de la mejor manera posible, supone un mayor conocimiento a nivel organizacional sobre el comportamiento de los individuos, el manejo de capital, etc.

Existen diversos métodos que ayudan a la capacitación como por ejemplo: clases directas, conferencias, método de casos, instrucción programada, mesas redondas, discusiones grupales, etc.

La Ley Federal del Trabajo, es el documento legal que existe en nuestro país para regular las relaciones laborales. En ella se establece la necesidad de capacitación y adiestramiento<sup>20</sup>, que tienen las empresas, la obligación del patrón a impartirla y el derecho de los trabajadores a recibirla.

La Ley Federal del Trabajo establece que la capacitación deberá impartirse al trabajador en sus horas de trabajo, salvo que exista un convenio entre patrón y empleado para que se realice en otro horario. También patrón y empleado podrán negociar el lugar donde se lleve a

---

<sup>20</sup> cfr., LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Capítulo II Bis, y Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 123 fracción III.

cabo; ya sea dentro de la empresa o fuera de ella. La Ley también protege a todos los empleados, sin distinción de clases sociales, nivel jerárquico, puesto o actividad económica. Provee el derecho a la capacitación de todos.

Esto no significa necesariamente que todos los empleados de la empresa deban ser capacitados a la vez. Para tal fin la empresa elabora planes y programas que deberán incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridades en que habrá de capacitarse tanto por niveles como por puestos específicos.

Los programas de capacitación y adiestramiento, según lo establece la Ley Federal del Trabajo, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Comprender todos los puestos y niveles existentes en una empresa
- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establece el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría
- Referirse a periodos no mayores de 4 años
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá capacitación y el adiestramiento al total de los empleados de la empresa
- Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras
- Cualquier otro requisito que establezca la Unidad Coordinadora del empleo y que se publique en el Diario Oficial de la Federación.

Los planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

### 1.3.2.3 Entrenamiento

ADiestRAMIENTO + CAPACITACIÓN = ENTRENAMIENTO

A pesar de no encontrar definiciones universales en lo referente a los dos componentes del entrenamiento, sí existe un acuerdo en que:

Adiestrar implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz de facilidades manuales que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas. Se adiestra a un trabajador que carece de habilidades que le permitan hacer bien su trabajo, o al incorporar una nueva herramienta que no sepa cómo utilizar.

Capacitar implica el proporcionar conocimientos que permiten al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permiten conocer a fondo lo que se hace y su interrelación con otras actividades.

El entrenamiento es el proceso educativo que se da en el trabajo y que conjunta aprendizajes de tipo Motriz y Cognitivo. Motriz (hacer) Cognitivo (saber)

El entrenamiento como proceso educativo dentro de la empresa es un trabajo que nunca debe terminar, un ejemplo es compararlo con el entrenamiento deportivo,<sup>12</sup> puesto que requiere tiempo pero ayudará a mejorar las facultades de los empleados y les ayudará a superar sus debilidades. Si es impartido correctamente ahorra tiempo y dinero, evitando errores costosos de los empleados.

---

<sup>12</sup> LÓPEZ AGUIÑO, Rafael, op. cit. p. 17

<sup>13</sup> GIL, ALONSO y MARCO, et al. - Administración, una perspectiva global, p.427

El entrenamiento es necesario para que la gente sea más productiva en su trabajo y esté dispuesta a progresar. Si se le otorga al personal una oportunidad para superarse, la empresa se verá beneficiada, si cuenta con personal hábil el trabajo será mucho más productivo.

El entrenamiento debe adaptarse a las necesidades de la empresa, de no ser así, sólo se perdería tiempo y dinero.

Puede ser teórico, cuando se necesite desarrollar capacidades específicas al ocupar puestos básicamente calificados. Puede ser práctico, cuando se sugiere proporcionar destreza en puestos concretos y determinados aunque exista una capacitación teórica.

Para seleccionar los medios de entrenamiento es necesario considerar aspectos como el psicológico y el económico. El aspecto psicológico nos permite darnos cuenta cuál es el comportamiento actual del empleado, sus valores, estado de ánimo, motivaciones, creencias, etc. para evitar un choque o desequilibrio emocional en la persona.<sup>21</sup>

La experiencia ocupa un papel muy importante en el aprendizaje del individuo, pues le presenta una gran variedad de estímulos conocidos, a los que puede responder y relacionar con los nuevos conceptos aprendidos. Si bien es cierto que todos los seres humanos poseemos conocimientos previos o "marcos de referencia" al aprendizaje, los cuales nos dan cierta experiencia previa, en un adulto generalmente, esta experiencia es mucho mayor

---

<sup>21</sup> Jfr. GÓMEZ AGUIÑO, Javier op. cit. p. 46

que la que podría tener un niño, la disposición a aprender es distinta a la de una persona en edad escolar, los vicios y virtudes están ya asentados y no es un proceso fácil implementar nuevas ideas. De aquí la importancia que como educador o entrenador, sepa aprovechar la experiencia, que no siempre resulta efectiva porque muchas veces los empleados traen estructuras de aprendizaje mal formadas, que le llevan a un concepto erróneo. Por esto es importante que el entrenador esté consciente de que el empleado trae consigo un aprendizaje previo que puede perjudicar sus respuestas. Esta es la diferencia básica de trabajar con personas adultas.

#### 1.3.2.4 Desarrollo

Por desarrollo entendemos, el conjunto de elementos que influyen en la formación de la personalidad: temperamento, carácter, hábitos, inteligencia, voluntad, afectividad, habilidades... etc.

Desarrollo es el proceso de maduración de las características, facultades y/o habilidades del ser humano. Con frecuencia hemos escuchado a cerca del desarrollo infantil, o sobre el desarrollo en la adolescencia sin embargo es difícil escuchar sobre el desarrollo del adulto. Esto se debe al concepto mismo, se cree que en la etapa adulta el humano ya llegó a su nivel pleno de desarrollo madurando sus características, pero por ser éste un ser humano perfectible sigue madurando y por tanto desarrollándose en su integridad, es decir como un ser BIO- PSICO- SOCIAL.

- ✓ BIOLÓGICO, conformado por su temperamento, hábitos, y características físicas específicas.
- ✓ PSICOLÓGICO, conformado por la conducta.
- ✓ SOCIAL, por la relación con el mundo que lo rodea.

*" La sociedad vulgar considera que la educación se concibe como un resultado de un proceso que termina en la posesión de un comportamiento social, lo que hace referencia a la superficialidad y al conocimiento vulgar."<sup>16</sup>*

El desarrollo se refiere a un proceso integral de la persona, en sus dimensiones biológica, psicológica y social y no únicamente en el comportamiento social.

En la empresa el desarrollo implica el proceso de perfeccionamiento integral de la persona como tal, dentro de la vida laboral. Suele darse después del entrenamiento porque comprende más dimensiones de la persona, que el entrenamiento (adiestramiento + capacitación), significa el proceso integral del hombre. Abarca la adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, disciplina, carácter y todas las habilidades requeridas para el desarrollo del personal de la empresa,<sup>17</sup> incluyendo a quienes tienen más alta jerarquía.

La educación está relacionada más estrechamente el concepto de desarrollo que con el entrenamiento. Al aludir a la voluntad el desarrollo se refiere a querer, recordemos que la

---

<sup>16</sup> *ibidem* p. 16

<sup>17</sup> *cf.* apud: SALLICHO, Alfonso; op. cit. p. 13



educación implicaba la intencionalidad del educando. La empresa puede dar entrenamiento pero si el sujeto no quiere asimilarlo de nada servirán estos esfuerzos. En concreto se trata de formar ACTITUDES y la parte afectiva y volitiva del humano. El desarrollo implica querer hacer, querer saber, para lograr el perfeccionamiento personal del sujeto y por ende el crecimiento de la empresa.

De esta forma, la función educativa de la empresa consiste entonces en una actividad planeada y basada en sus necesidades, que esté orientada hacia el cambio y perfeccionamiento de los empleados, a través de la adquisición de conocimientos (capacitación), habilidades (adiestramiento) y actitudes (desarrollo) que se refleje en su labor o tarea cotidiana, con el fin de lograr una mejora en las personas y por ende en la empresa misma. Pues como ya fundamentaremos en el capítulo siguiente, la empresa se beneficia del nivel que sus empleados tengan. Así podemos referirnos, a una ayuda mutua: el empleado se perfecciona a través del trabajo y la empresa se beneficia a través del buen trabajo realizado por sus empleados.

He aquí precisamente la labor educativa que el Pedagogo tiene que realizar en la empresa: lograr que el proceso de enseñanza aprendizaje de la persona a través del trabajo que realiza.

#### *1.4 Adultez*

Como mencionamos anteriormente, el objeto de estudio de la pedagogía es la educación (el

cual ya definimos ampliamente) y el sujeto de estudio el ser humano.\* De las diferentes etapas en la vida del hombre nos detendremos a conceptualizar la adultez, por ser el periodo donde se ingresa a la vida laboral y a señalar sus características propias, para entender mejor al personal de una empresa.

Adulto es "aquel que ha crecido", según su definición etimológica. Se dice que una persona ha crecido, cuando de una u otra manera ha desarrollado ya todas sus funciones en cuanto a su capacidad psíquica y corporal. En ese momento cuando se dice que una persona ha llegado a la adultez.

Existen diversas clasificaciones sobre cuándo empieza la adultez, en lo personal y sintetizando las opiniones, consideramos que la adultez comienza a partir de los 25 años hasta los 50 años, de esta forma la adultez comprende aproximadamente 25 años de la vida del hombre, lo que la constituye en la etapa evolutiva más amplia de su vida.\*\*

#### 1.4.1 Etapas del Adulto

Según M.S. Knowless, psicólogo de la Universidad de Chicago, la etapa adulta se divide en tres:

- ✓ PRIMERA ETAPA O ADULTO TEMPRANO: busca la elección del compañero, se inicia en la vida profesional, crea una familia paternidad - maternidad, educa a sus hijos, toma

\* Individuo único, auténtico, repetible y perfectible de naturaleza racional  
\*\* cfr. SANTILLANA, Enciclopedia Técnica de la Educación, Tomo VI, p. 214

conciencia de sus responsabilidades cívicas, plena participación en las actividades adultas.

- ✓ SEGUNDA ETAPA O ADULTO MEDIO: profundiza en la relación conyugal, mantiene el nivel económico de vida, obtiene ascensos en la escala profesional, ayuda a los hijos adolescentes a convertirse en adultos responsables, desarrolla actividades de ocio, se consolidan los roles sociales, ligera declinación de las funciones físicas y mentales.
- ✓ TERCERA ETAPA O ADULTO TARDÍO: madurez, aceptación de la disminución de las fuerzas físicas y de la salud, mantenimiento de roles sociales y profesionales, edad del pre retiro.

#### 1.4.2 Características físico- biológicas

Esta área de desarrollo del adulto, se refiere a las características corporales presentes, internas y externas.

El organismo del adulto sufre continuos cambios que se van presentado de forma gradual estos cambios pueden ir desde una simple debilitación muscular, cambios en la textura de la piel (arrugas), en el cabello (canas), hasta la disminución de reflejos corporales, la capacidad sexual y la pérdida total de la energía.<sup>17</sup> Suele suceder que la mayoría de los adultos no reconozcan cuáles son los cambios físicos graves que suceden puesto que no siempre se presentan todos; la característica primordial de esta área, se refiere a la

---

<sup>17</sup> cfr.: COOLIE, Vermer: et al. Educación de Adultos: p. 31

disminución de las capacidades corporales.

Los cambios más relevantes en las características físicas y que tienen incidencia directa en la educación son:

- ✓ **Disminución de la agudeza visual:** a partir de los 25 años se presenta una ligera declinación hasta los 40 ó 45 años cuando se produce un descenso brusco que continúa hasta la senectud. El poder muscular del ojo va disminuyendo, y se hace imprescindible el uso de anteojos.<sup>19</sup>
- ✓ **Disminución de la agudeza auditiva:** este cambio fisiológico se presenta en la última etapa de la adultez, disminuyendo gradualmente. Es importante reconocer pedagógicamente la relación que guarda la capacidad auditiva con la comprensión del sonido.
- ✓ **Pérdida de Energía:** también se va perdiendo paulatinamente con la edad. Las exigencias laborales de la adultez son cada vez más fuertes y es aquí donde se desgasta gran parte de su vitalidad.

#### 1.4.3 Características Afectivas

Esta es un área mucho más tranquila que la anterior porque a pesar de los cambios, estos no se dan tan drásticamente. Al principio del desarrollo de esta etapa se encuentra en pleno uso de sus capacidades. La plenitud en el campo laboral le produce satisfacción al

---

<sup>19</sup> *ib. idem*

ver cubiertas sus necesidades de autorealización, sin embargo poco a poco se enfrenta a la crisis de ver con mayor intensidad los límites de su propia energía, con el desarrollo avanzado de esta etapa viene el alejamiento de los miembros de su familia (hijos, padres, etc.)<sup>18</sup>

Podemos afirmar que estas características son bipolares y están en un plano subjetivo, porque dependen del enfoque (positivo o negativo) que la persona le da a la situación que vive, la intensidad de las crisis varía mucho; a comparación del área físico - biológica, donde tarde o temprano todas las personas sufren los cambios.

#### 1.4.4 Características Cognitivas

Durante la edad adulta se experimentan cambios en el área cognoscitiva, respecto al aprendizaje. Aumenta el valor de la experiencia, la capacidad analítica, el sentido crítico. Adquiere una mayor conciencia sobre lo que ha hecho en su vida y lo que está por hacer, es gracias a esto que obtiene Intencionalidad y se sensibiliza para educarse<sup>19</sup>

##### 1.4.4.1 Capacidad para aprender

Como hemos estudiado, el sustento de la educación permanente es que el hombre puede aprender a lo largo de toda su vida, incluso el adulto. Comúnmente se suele pensar que el adulto ya no tiene capacidad para aprender, existen prejuicios sociales que se manifiestan

---

<sup>18</sup> *id.* : *ibidem* : p. 36

<sup>19</sup> *id.* : SANTILLANA, Enciclopedia Técnica de la Educación : Tomo VI, p. 224

en refranes populares como "árbol que crece torcido, jamás su tronco endereza".

Edward L. Thorndike sustentó que el adulto podía aprender en cualquiera que fuera su edad, reconociendo una declinación en la tendencia a la capacidad de aprender, después de los 25 años.

Estudios posteriores rechazan esta teoría del declive gradual y la sustituyen afirmando que no es la capacidad lo que disminuye con los años, sino el ritmo de aprendizaje<sup>11</sup>; esta disminución solamente se da en adultos que abandonan el hábito del estudio: los que siguen trabajando, ejercitándose pueden aprender la mayor parte de las cosas lo mismo a los veinte que a los setenta, si consideramos que entonces interviene el valioso factor de la experiencia, como argumenta León Antoine.

Lo anterior no significa que los adultos aprendan de la misma forma que los niños o los adolescentes.

Sintetizando algunas consideraciones del aprendizaje del adulto, podemos afirmar que<sup>12</sup>:

- ✓ Los adultos deben desear aprender, no estudian sólo porque alguien les dijo que deberían hacerlo. Deben tener el deseo de adquirir nuevas aptitudes o conocimientos.
- ✓ Aprenden solamente cuando sienten la necesidad de aprender, sienten la necesidad de ver resultados inmediatos del aprendizaje.
- ✓ Los adultos aprenden mejor con la práctica, la participación activa en el proceso de enseñanza y aplicar lo aprendido facilita la fijación del aprendizaje.

---

<sup>11</sup> *cit.*, *apud.*, *ibidem.*, p. 215

<sup>12</sup> *cit.*, DEBESSE, Maurice; *et al.*, *op. cit.*, p. 176

- ✓ Comprenden mejor mediante la resolución de problemas apegados a la realidad, plantearse problemas reales y prácticos.
- ✓ La experiencia influye en el aprendizaje, lo cual puede ser una ventaja si se tiene la oportunidad de relacionar el nuevo conocimiento con el ya aprendido.
- ✓ Aprenden mejor en un ambiente informal, que no los haga sentir como niños escolares, sino como lo que son: adultos.
- ✓ Buscan orientación, no calificaciones, son ellos los que deben evaluar su propio adelanto.

### *1.5 El aprendizaje en el trabajo*

Definimos aprendizaje como el cambio de conducta más o menos permanente, que se realiza en un individuo. El propósito de este cambio es que la conducta que adquirimos nos lleve a un estado de mayor perfección que el que actualmente tenemos, en otras palabras, que nos acerque a una conducta más efectiva que la presente. La perfección a la cuál nos lleva el cambio, ha de ser integral; abarcando todos los aspectos de la vida del individuo (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz).

Cuando asistimos a la escuela concebimos el aprendizaje desde una dimensión puramente cognoscitiva, sin embargo el aprendizaje se refiere a una CONDUCTA, que debe ser manifiesta, por lo tanto no sólo se relaciona con lo que las personas saben o entienden, sino también con lo que pueden hacer (capacidades), lo que tienen para hacer (valor y

voluntad) y lo que son (personalidad y actitud).”

Cuánto y qué ha aprendido una persona se demuestra o manifiesta por medio de su conducta, lo cual no siempre sucede a través de lo que saben o de sus capacidades. Es fácil inferir entonces, porqué Swieringa afirma que la meta del aprendizaje es mejorar la calidad de las acciones. La calidad de la acción la denomina COMPETENCIA, la cual no sólo se determina por lo que las personas saben, sino por sus habilidades, valores, su ser integral.

Hall en su libro “The Silent Language”<sup>13</sup> afirma que existen tres tipos de aprendizaje:

1. APRENDIZAJE INFORMAL, es aquel cambio de conducta producto de la convivencia con otros y por medio del cual IMITAMOS las habilidades de otras personas que nos rodean, que tienen la función de “modelos”.
2. APRENDIZAJE FORMAL, cambio de conducta producto de la convivencia con otros y que se realiza a base de recompensas, premios, castigos, cumplidos, incentivos, etc. Este es un aprendizaje asociado con emociones, las recompensas conducen a sentimientos de placer, felicidad o contento y los castigos propician reacciones de frustración, pena u obstinación. Está relacionado, al igual que el informal con la labor que las demás personas de nuestro alrededor realizan en nosotros fungiendo como árbitros para castigar o recompensar.
3. APRENDIZAJE CONSCIENTE también denominado metódico, se refiere al cambio de

---

<sup>13</sup> cfr : SWIERINGA, Joop, et. al., La organización que aprende; p. 22

<sup>14</sup> cfr : ibidem; p. 23



conducta que sucede al elegir un método de aprendizaje conscientemente. Puede darse a sí mismo mediante un curso autodidacta, o puede darse en una sala de conferencias. La persona que aprende sabe exactamente qué es lo que ha aprendido y cómo lo ha hecho, puede decidir si corrige el proceso o continúa en él. El aprendizaje consciente es un requisito para manejar individualmente el desarrollo de potencial de aprendizaje.

Por ende cuanto más grande sea el nivel de autoconocimiento más grande será el potencial de aprendizaje. Entendemos por potencial de aprendizaje la capacidad para aprender a aprender. En ocasiones también llamado autodidactismo.

### *1.6 La función educadora de la empresa, Pedagogía del Trabajo*

Es evidente que la educación prepara a la persona para desempeñar en la sociedad el papel que le corresponde. Por tanto la preocupación por educar al ser humano debe extenderse y ser una preocupación social.

El fin primario de la educación concierne a la persona humana, en cuanto a su perfeccionamiento individual.

El fin secundario, de la educación concierne al medio social para formar al hombre de tal modo que lleve una vida socialmente aceptada, útil y al servicio de la comunidad en la que se desenvuelve. Fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones,

derechos y responsabilidades.”

El hombre es un ser natural cuya finalidad, como ya apuntamos es encontrar su felicidad y actualizar sus potencialidades, es decir perfeccionarse. No sólo como sustancia individual, sino también como parte de la sociedad. Necesita educarse para conocerse a sí mismo, a la sociedad, la naturaleza, la técnica, el arte, etc.

La persona humana y su propia perfección y desarrollo son el objetivo primordial de la educación: ayudar a la persona a aprender, a desarrollar su personalidad para que actualice sus habilidades y se perfeccione.

La empresa como medio social, también debe ayudar a la persona a perfeccionarse y desarrollarse, a través de los tipos de educación que se pueden dar en la organización y que ya hemos apuntado. Todo esfuerzo de educación en la empresa debe orientarse a que la persona APRENDA A APRENDER, para APRENDER A SER y así APRENDA A HACER.”

La educación en la empresa en la actualidad, se ha desviado en ciertas ocasiones de sus fines, que no son los que hemos señalado, se ha perdido la calidad humana, la visión integradora de la persona. Más que orientar y promover la perfección del ser humano, se promueve su manipulación, para lograr fines e intereses mal orientados. Se ha desvirtuado la función educadora de la empresa, al dar mayor importancia a sus aspectos formales e instrumentales que a su contenido o materia. Cualquier intento de educar al personal de una empresa, por muy exitosa que sea desde un plano técnico, tenderá al fracaso si no

---

<sup>31</sup> cfr. : SILLICEO ALFONSO: Capacitación y desarrollo de personal, p. 15.

<sup>32</sup> cfr. : *ibidem*, p. 16.

cuenta con una base sólida de conocimientos que conceptúen que el hombre es un ser integral, y cuál es la finalidad de la educación. Tal y como lo hemos explicado a través de este capítulo, debe ser un proceso que perfeccione, brinde conocimientos, ayude a desarrollar la personalidad, actualice habilidades, y logre el perfeccionamiento entre otras. La labor educadora de la empresa se resume por consiguiente, en ayudar a los empleados que en ella laboran, a perfeccionarse en su ser a través del servicio que brindan a la sociedad por medio de su trabajo. El cual deberá ser eficiente, con calidad, etc. (Estos parámetros los explicaremos en el siguiente capítulo) Es decir brindarle al trabajador herramientas como la capacitación, el desarrollo, entrenamiento, entre otros... para lograr potenciar sus habilidades al máximo.

Riedel en su obra " Formación para el Trabajo en la empresa", señala cinco objetivos que resumen la labor educadora de la organización, también conocida como Pedagogía del Trabajo:"

1. Conseguir que el trabajador se identifique con su tarea de modo que aprenda y comprenda el sentido y significado que tiene su puesto, y la relevancia que éste cobra dentro de la organización.
2. Familiarizar al empleado con la labor que realiza, es decir inducción al trabajo. Cuyo objetivo es lograr reducir la incertidumbre y el miedo ante una situación novedosa.
3. Procurar que el trabajador domine su labor, a través del entrenamiento. Se trata

---

<sup>31</sup> cfr. RIEDEL, Johannes; La formación para el trabajo en la empresa : p. 12

entonces de prepararlo adecuadamente para llevar a cabo un trabajo preciso y de ser posible una especialidad que permita su utilización en diversas labores.

4. Brindarle medios para que alcance mayores logros (facilitarle lo necesario para que rinda) tal vez a través de una remuneración más justa, etc.
5. Hacer que el trabajador se adapte a su lugar de trabajo (acostumbrarle a la limpieza, el orden y a la seguridad) enseñarle a comprender a sus compañeros, jefes, supervisores y sentirse comprendido por ellos. De esta forma se asegura su colaboración y se forma su personalidad. Es por tanto lo que hemos denominado desarrollo.

La labor educativa de la empresa, va ligada con los fines de la organización. Los cuales analizaremos en el capítulo siguiente, sin embargo podemos adelantar que la misión primordial de toda empresa es suministrar productos o servicios a la sociedad, los cuales se realizan a base del trabajo humano. Una empresa produce frutos, rinde, gracias al trabajo de sus empleados.

A pesar de las consideraciones que se traten de hacer a cerca de las máquinas y las nuevas tecnologías, el trabajo humano es quien produce toda la actividad de una empresa, pues es en última instancia quien opera las máquinas. La labor humana debe adecuarse para saber manejar la tecnología y esto sería entonces otra labor educativa en la empresa. Acentuando cada vez más el perfeccionamiento en su puesto, calidad, eficiencia, rapidez, precisión, etc.

*"Al estar formada por hombres,  
la empresa es un ente social  
que favorece el progreso  
humano"*  
MUNCH GALINDO, et. al

## CAPTULO 2

### LA EMPRESA

En el presente capítulo pretendemos señalar el funcionamiento de la empresa, conociendo su naturaleza, fines, objetivos, tipos de empresas, y clasificaciones.

Señalaremos las características de los recursos que la empresa dispone, poniendo especial énfasis en el recurso humano.

Fundamentaremos el por qué del recurso humano en la empresa y de qué forma puede éste enriquecerse y autorrealizarse a través de la empresa, y de qué forma puede ésta beneficiarse del buen aprovechamiento del recurso humano.

## 2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.

Nos gustaría hacer una breve aclaración: a la empresa también se le conoce como una organización, es por ello que el término se usará a lo largo de esta obra de manera indistinta.

Empresa viene del latín EMPRENDERE, que significa emprender algo, pero este "algo que hay que emprender" no queda muy claro en la definición etimológica de la palabra.

Al igual que el término educación, diversos autores han pretendido definir a la empresa para obtener un significado más profundo de ésta:<sup>24</sup>

*Isaac Guzmán Valdivia afirma que la empresa es una unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a las necesidades de la sociedad en que la empresa actúa.*

*José Antonio Fernández Arena menciona que la empresa es una unidad productiva o de servicio, constituida en términos legales, integrada por recursos y que se vale de la Administración para lograr sus objetivos.*

*Münch y Galindo definen a la empresa como el grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.*

*Rodolfo Luthe sustenta que una empresa es un conjunto de personas y recursos materiales organizados para el logro de ciertos objetivos.*

---

<sup>24</sup> *Idem.*, MUNCH GALINDO, Lourdes, et al.; Fundamentos de Administración, p. 42

En todas estas definiciones, hemos *resaltado* las categorías de análisis, de tal forma encontramos elementos comunes en las definiciones que nos llevan a obtener nuestro propio concepto de empresa, a partir de la esencia misma de la palabra.

- ✓ **AGRUPACIÓN SISTEMÁTICA DE PERSONAS**, Jim Stewart afirma que las organizaciones están conformadas por miembros individuales de la especie humana<sup>14</sup>, que se asocian y coordinan entre sí, lo cual resulta de un proceso inherente al ser humano: la socialización. Es decir la empresa se conforma a partir de un grupo de individuos, que se ordenan y forman una organización.
- ✓ **OBJETIVOS COMUNES**, esta agrupación de personas está reunida por conseguir objetivos y metas comunes, las cuales se realizarán en el corto, mediano y largo plazo; en conjunto se les conocerá como objetivos organizacionales. Los objetivos ayudan a la empresa a precisar de manera clara cuál es la meta que persiguen.
- ✓ **SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD**, la empresa ofrece productos y/o servicios que la sociedad requiere para vivir. Se produce lo que la sociedad demanda como una necesidad. Si esto no fuera así la empresa no tendría a quién vender sus productos.
- ✓ **ADMINISTRACIÓN DE BIENES**, para satisfacer necesidades es necesario contar con diversos recursos que servirán como insumos para la producción de bienes y/o servicios. Estos recursos deben ser distribuidos debidamente.

---

<sup>14</sup> cfr., STEWART, Jim. Gerencia para el cambio, planeación, entrenamiento y desarrollo, p 161

Por lo tanto podemos definir a la empresa como una *asociación de personas que buscan satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la prestación de bienes y/o servicios, y que cuenta con los recursos necesarios que deben ser administrados adecuadamente, para el logro de sus objetivos.*

Por organización entendemos una ordenación sistemática; al mencionarla como sinónimo de empresa, se refiere específicamente a "una ordenación sistemática de personas realizada para alcanzar un fin"<sup>43</sup>

## 2.2 NATURALEZA DE LA EMPRESA

Con una idea más clara sobre el concepto de empresa, podemos afirmar que en general las organizaciones tienen cuatro características primordiales.

- ✓ Tienen un propósito definido, expresado a través de objetivos y metas.
- ✓ Están compuestas por personas.
- ✓ Desarrollan algún tipo de estructura sistemática que delimita el comportamiento de sus miembros.
- ✓ Están constituidas para satisfacer necesidades sociales.

El elemento fundamental que constituye una empresa es LA PERSONA HUMANA. No se ha sabido que los animales organicen empresas, a pesar de tener sociedades

---

<sup>43</sup> ROBINS, Stephen, Administración, Teoría y Práctica, p. 3



constituidas, ellos no buscan la generación de valor agregado económico, vulgarmente conocido como lucro, ni tienen establecimiento de planes estratégicos y principalmente no pueden detectar necesidades de la sociedad para satisfacerlas por medio de la prestación de bienes y/o servicios que brinden beneficios a los demás. Esta es una actividad puramente humana.

Al estar creada por hombres y para los hombres, *"la empresa tiene una naturaleza humana, independientemente del número de personas que participen y se beneficien de ella"* *"así la sociedad obtiene beneficios que le ayudan a satisfacer sus necesidades.*

Es precisamente por esta razón, estar constituida por hombres, que la empresa debe contar con una estructura sistemática y clara, que defina, norme y regule el comportamiento que sus miembros deben asumir. Por ejemplo reglas, principios, procedimientos, etc. Sin su existencia, sobrevendrían problemas de liderazgo, jerarquización, abuso de autoridad.

### **2.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Por objetivos de la empresa nos referimos a la razón de ser de una empresa, ¿para qué está constituida? Brevemente hemos expuesto que ofrecer bienes y servicios es la fundamentación de su existencia, sin embargo existen otras razones.

Es obvio que cada empresa tiene sus propios objetivos sin embargo varios autores

---

\* LUTHE G., Rodolfo: La empresa humana, p 113

coinciden en que cualquier empresa debe tener estos cuatro objetivos que llamaremos **OBJETIVOS GENERALES**.

Del cumplimiento de éstos objetivos depende en gran parte su supervivencia o desaparición, por tanto es necesario que cada una planee y estructure sus objetivos de forma clara y precisa, con el fin de tenerlos siempre presentes y estar en constante lucha por alcanzarlos.

En su obra "La empresa humana", Rodolfo Luthe jerarquiza estos objetivos en el siguiente orden: Servicio, Realización personal, Permanencia y Generación de riqueza.

### 2.3.1 SERVICIO

Cuando nos referimos a que la empresa busca satisfacer una necesidad de la sociedad, nos estamos refiriendo al servicio mismo que la empresa ofrece a la sociedad para cubrir sus requerimientos. Varios autores afirman que una manera de asegurar el éxito de la empresa es detectando una necesidad de la sociedad que no esté cubierta y ser capaz de brindar el servicio satisfaciéndola.

Estas necesidades que la sociedad humana manifiesta a la empresa, para que ésta las satisfaga, son muy variadas. Para poder jerarquizarlas de acuerdo con una clasificación seria, nos fundamentaremos en Abraham Maslow, quien afirma que las necesidades de toda persona, por ende de la sociedad, se dividen en:

1. Necesidades fisiológicas (alimentación, agua, abrigo, alimento).

2. Necesidades de seguridad (estar libre de peligros asegurar trabajo, vivienda)
3. Necesidades sociales (sensación de pertenencia a un grupo),
4. Necesidad de estima (confianza en sí mismo, prestigio, posición )y
5. Necesidad de autorrealización (llevar a cabo el potencial de cada quien, logro, éxito personal ).



FIGURA II.1: PIRÁMIDE DE NECESIDADES. ABRAHAM MASLOW<sup>4</sup>

Comúnmente las empresas tienden a satisfacer primero las necesidades fisiológicas (restaurantes, tiendas departamentales), de seguridad y comodidad (cerraduras, video, televisión) y finalmente las intelectuales (revistas, periódicos, escuelas), esto debido a que las primeras son necesidades de toda la población, sin embargo el tener una video, o comprar una revista intelectual son necesidades de un grupo reducido de la sociedad. Varios autores contemporáneos han definido al servicio como "la producción de una experiencia de compra satisfactoria"<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> KOONTZ, Harold; et al. op.cit. : p 469

<sup>5</sup> GINEBRA, Joan: Dirección por servicio: p 26

Cuando un comprador busca un producto para satisfacer una necesidad, tiene en mente ciertas expectativas: que no sea caro, que sea del color que desea, que haya de su talla, etc.... cuando estas expectativas se satisfacen al cien por ciento con el producto\* que adquirió, se dice que se logró dar un buen servicio. De un tiempo a la fecha ha sido muy sonado el término "servicio al cliente", que no es más que esta producción satisfactoria de lo que el cliente esperaba al comprar un bien o servicio, es decir lograr que sus expectativas, se cumplan al 100%; que no es otra cosa más que tener siempre presente, que el servicio es el objetivo primordial de la organización. Con el tiempo, los miembros de la empresa suelen olvidar que servir es el objetivo al que tienen que llegar.

Desgraciadamente en nuestros días ha sobrevenido una crisis de valores y son muy pocas las empresas que establecen como objetivo primordial el servir a la sociedad y en específico a sus clientes, tal y como éstos quieren ser tratados. Este fundamento será una de las razones por las cuales las empresas actuales tengan que enfrentarse al reto del cambio.

### 2.3.2 REALIZACIÓN PERSONAL

En el capítulo anterior al mencionar que el hombre continúa su proceso de perfeccionamiento a través del tiempo sentamos las bases para afirmar que desde el punto de vista antropológico, el objetivo más importante de la empresa es la realización personal; sin embargo desde el punto de vista de la organización social (empresa) lo más

---

\* a partir de lo que hemos establecido denominaremos "producto" a un bien o servicio que la empresa produce

importante es atender a las necesidades de la sociedad (compuesta por hombres). Sin embargo podemos sustentar que a través de la producción de bienes a la sociedad el hombre se realiza, por medio de su capacidad de entrega a los demás. Así encontramos la compatibilidad entre persona y empresa *"la persona busca su realización expresada mediante un servicio, y la empresa quiere dar un servicio por medio de personas que se realizan al diario."*<sup>\*\*</sup>

Existe además, otro tipo de realización personal, que es la satisfacción de hacer el trabajo bien hecho, la persona se siente feliz al saber que su trabajo está aprobado, se siente orgullosa de sí misma. De esta forma la empresa colabora para cubrir a sus empleados la necesidad de autorrealización que mencionaba Maslow.

### 2.3.3 PERMANENCIA

Una empresa logra subsistir o permanecer cuando hay satisfacción de las necesidades de la sociedad y el personal que en ella labora tiene realización personal. Si la empresa está prestando un servicio y la sociedad se ve beneficiada, se garantiza la permanencia, con tal de que ésta le continúe brindando el servicio.<sup>†</sup>

Se dice que nunca sabemos lo que tenemos hasta que lo vemos perdido. Como sociedad estamos acostumbrados a la mayor comodidad, sin embargo cuando por alguna circunstancia nos vemos privados de ésta, es cuando en realidad valoramos el servicio que

<sup>\*\*</sup> cfr.: LUTHE G., Rodolfo; op.cit., p.50.

<sup>†</sup> cfr.: KOONTZ, Harold, et al.; op.cit., p. 55.

nos brindaba la empresa. Por esta razón al hablar de permanencia nos referimos a la continuidad de la misma en el largo plazo. Además de la aceptación social de los bienes, la permanencia hoy día se ve amenazada por la competencia de los mercados.

### 3.3.4 GENERACIÓN DE RIQUEZA.

Se dice que una persona es rica cuando tiene uno o más bienes en abundancia, ya sean bienes materiales o inmateriales. La generación de riqueza económica es un objetivo primordial para garantizar la permanencia de la empresa, de otro modo quebraría; la realización personal y el servicio no se podrían llevar a cabo.

Joan Ginebra afirma, sobre la generación de riqueza que *"ganar dinero o hacer negocio es una actividad noble, puesto que contribuye al bien común, esta actividad ha de llevarse a cabo en bien del hombre y potenciando la realización de la persona."*<sup>15</sup> Sostiene que una empresa también está para hacer negocio, sin embargo en ocasiones ha caído en una serie de prejuicios sociales por utilizar el término "ganar dinero". Al hacerlo hay un juego psicológico: si el empresario gana dinero, hay alguien que lo pierde. Esta concepción ha perjudicado en muchas ocasiones la actividad empresarial, pues en ella se ve implícito el hecho de que el empresario se apropia indebidamente del dinero, a costa de otros, regularmente sus empleados. Cayendo de esta forma en el papel de explotador - explotado. Tampoco estas concepciones deben polarizarse, no pretendemos defender al empresario,

---

<sup>15</sup> GINEBRA, Joan, Dirección por servicios, p. 161

pues bien es cierto que en algunos momentos de la historia, los empresarios tenían la imagen de explotadores. Sin embargo no nos alejemos del tema que nos ocupa: el hombre de negocios está para servir a la sociedad pero recibiendo una paga por ello, de otra forma no sería una labor empresarial sino altruista.

Cuando nos referimos a la generación de riqueza, no solo aludimos al precio que la sociedad paga por que le satisfagan sus necesidades. La empresa tiene que generar no solo recursos económicos sino también conservarlos e incrementarlos, por tanto si la mentalidad de la empresa es permanecer en el mercado en el largo plazo es necesaria una buena administración de sus recursos y mantener un equilibrio entre los demás objetivos que se plantea.

Hay personas que jerarquizan los objetivos en distinto orden, nosotros coincidimos con Luthé en esta jerarquización por lo siguiente:

Es entendible que el primer objetivo sea el servicio, si no fuera así la empresa no existiría.

No hemos sabido hasta ahora de alguna empresa que no tenga clientes; sin los clientes la empresa no puede generar riqueza, no puede permanecer, y por ende tampoco puede realizar a su personal, por tanto la empresa debe servir a la sociedad en primer término.

Gracias a que en la empresa, el hombre produce bienes en favor de la sociedad, éste puede realizarse. Es por eso que la realización personal se encuentra en segundo plano: al dar a los demás bienes el hombre se perfecciona; es mejor cada día. Esta acción produce una sensación de alegría y felicidad con si mismo, conocida como realización personal y que es

fruto de una mejora individual continua en favor de la sociedad. Nos sentimos satisfechos con nosotros mismos al saber que somos benéficos para los demás.

La creación de la empresa se concreta en la satisfacción de sus clientes sobre el servicio que les brindan, la consecuencia de una buena calidad en el servicio y de una satisfacción personal es la permanencia. Si una empresa produce bienes que satisfacen a la sociedad y que cuenta con el personal capaz para hacerlo, puede permanecer y generar riqueza.

#### *2.4 METAS DE LA EMPRESA*

Los objetivos de una empresa se realizan en el largo plazo y constituyen cuatro ámbitos generales que debe presentar una organización. Estos objetivos se podrán llevar a cabo siempre y cuando la empresa administre bien sus recursos.

Isaac Guzmán Valdivia define a la administración como la *"dirección eficaz de las actividades y la colocación de las personas para obtener determinados resultados"*<sup>1</sup> es decir se trata de optimizar recursos y coordinar esfuerzos del personal, de manera lógica y ordenada, para orientar sus actividades.

Una forma más específica en que los administradores suelen optimizar sus recursos es a través de la eficacia, eficiencia, productividad, calidad, y excelencia. Sus resultados se observan en un menor plazo, a diferencia del logro de los objetivos generales. Por esta razón se convierten en metas de la organización, siempre ha sido más fácil medir la

---

<sup>1</sup> GUZMÁN VALDIVIA, ISAAC: La sociología de la empresa., p. 191



productividad de un empleado que su realización personal.

- ✓ **EFICIENCIA**, es un recurso administrativo que se refiere a una relación entre esfuerzo - resultado, es decir llegar a los resultados utilizando la menor cantidad de esfuerzo o recursos. Se logra cuando se obtienen los objetivos que la empresa se planteó, con un costo muy bajo (tanto material, humano o económico).
- ✓ **EFICACIA**, se refiere a una consecución de objetivos a través de la ejecución del mejor método, es decir lograr los resultados deseados pero con base en los mejores medios. De tal forma, la eficiencia logra producir un resultado a menor costo: hacer más con menos; lo cual no garantiza necesariamente que lo que se hizo esté hecho con el mejor método. La eficacia complementa a la eficiencia al llegar al resultado a través del mejor medio y concluirlo de la mejor manera.
- ✓ **PRODUCTIVIDAD**, es la razón entre insumos y resultados en un periodo de tiempo, con la debida consideración de calidad. Esta definición se puede aplicar a la productividad de organizaciones, administradores, personal staff y operarios. La medición del trabajo manual es relativamente fácil pero se hace más difícil la del trabajo basado en conocimientos. la diferencia entre las dos clases de trabajo es el uso relativo de conocimientos y habilidades por lo tanto una persona en línea de producción se considera como un trabajador manual, mientras que el asistente del gerente que tiene como su principal función la planeación, sería un trabajador intelectual. Por lo tanto resulta claro que en general es más difícil medir la productividad del trabajador

intelectual que la del trabajador manual. Obsérvese también que la medición de la productividad del trabajador intelectual es en cierta forma artificial debido a que con frecuencia no toma en cuenta el costo del capital. Una dificultad al medir la productividad de los trabajadores es que algunos de los productos son en realidad actividades que ayudan a lograr resultados finales. De esta forma el ingeniero o administrador contribuye indirectamente al producto final.\*\*

✓ CALIDAD se asocia con el concepto de satisfacción del servicio. Cuando un comprador se siente satisfecho por el producto adquirido (le está cubriendo ya una necesidad) éste tenderá a repetir su acción, entonces pasa de ser un comprador esporádico, a un cliente. Definimos ya el servicio como la producción de una experiencia de compra satisfactoria en el cliente. CALIDAD será entonces, la suma de los servicios o experiencias satisfactorias repetidas\*\*, experiencias que vive el cliente al percibir los beneficios del producto adquirido, por esta razón podemos afirmar que la calidad la define el cliente al calificar el producto como satisfactorio o no.

✓ EXCELENCIA se refiere al continuo perfeccionamiento y actualización de las potencialidades con las que cuenta la empresa, en su ser integral. Se relaciona con la obra bien hecha y tratar de ser el mejor cada día en la actividad que se está realizando<sup>90</sup>. Es querer ser el mejor en todo y poner todo el ímpetu en lograrlo. La excelencia compromete a cada miembro de la empresa a dar lo mejor de sí, sin

\*\* cfr., KOONTZ, Harold, et al., p. 631-632

\*\* cfr., GINEBRA, Joan, op.cit., p. 29

<sup>90</sup> cfr., Excelencia: URBIOJA, Martha, et al., No 40, p.19

escatimar esfuerzos para lograr su perfeccionamiento pleno y por ende el desarrollo de la empresa en su integridad. Suele implantarse de los altos directivos hacia los niveles bajos, pues de esta forma se contagia con el ejemplo.

## *2.5 EL AMBIENTE Y LA EMPRESA*

Ya hemos establecido que una empresa sirve preponderantemente a la sociedad y se desarrolla dentro de un contexto social, sin embargo existen diversos grupos y factores que intervienen en su desempeño.

A partir de las deducciones e inferencias que a lo largo de este capítulo y el anterior hemos venido realizando, podemos resumir hasta el momento que:

El hombre es un miembro de la sociedad; éste tiene que lograr su perfeccionamiento pleno a través de la educación; para lograrlo se apoya en la sociedad.

Una forma de apoyarse unos a otros y satisfacer sus necesidades, es mediante la creación de empresas, y así servir, realizarse, permanecer y generar riqueza. Este sería un proceso continuo, guiado por un círculo progresivo y continuo, siempre y cuando los factores que en él intervienen no se alteren.

Por estas consideraciones, estudiaremos a continuación el enfoque de sistemas de la empresa, con el fin de comprender mejor los procesos que dentro de ella acontecen, así como los que la rodean.

### 2.5.1 EL ENFOQUE DE SISTEMAS

" *Ningún hombre es una isla, tampoco lo es una organización* " ; ésta es la afirmación central de una teoría administrativa denominada ENFOQUE DE SISTEMAS, que tuvo su origen en la década de los 60's. Esta teoría pretende contextualizar a la empresa, dentro de un entorno social o "suprasistema", en el cual ella es sólo una parte importante.

El hombre, la sociedad y la empresa, son cada uno, sistemas, "conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de manera que produzcan un todo unificado."<sup>41</sup> el sistema busca mantener un estado de equilibrio que logra cuando toma los insumos necesarios, los procesa y transforma, obtiene resultados.

#### INSUMOS + PROCESO TRANSFORMACIÓN = RESULTADOS

Entendemos por insumos de la empresa: la materia prima con la que cuenta, las herramientas, sus trabajadores, el capital. Son sinónimo de los recursos; es decir todo aquello que tiene y a partir de lo cual podrá producir y generar sus bienes o servicios.

El proceso de transformación indudablemente es el trabajo, el cuál convierte los insumos o recursos en productos terminados.

El resultado es la obtención del producto: bienes o servicios. El buen funcionamiento del sistema depende en gran medida, de la exitosa interacción que éste tenga con su ambiente.

Todo sistema, en este caso la empresa, conforma a su vez las piezas de un TODO o

---

<sup>41</sup> cfr: STEWART, Irm, op.cit... p 17

<sup>42</sup> ROBBINS, Stephen, op.cit... p.35

suprasistema, que sería la suma de varios sistemas. Esto se explica, porque como ya definimos anteriormente la empresa no puede subsistir por sí sola, necesita la ayuda de la sociedad y viceversa. De tal forma se puede considerar que una organización (sistema) no es autosuficiente, sino necesita de los demás para sobrevivir.

Una empresa depende de diversos grupos o instituciones que conforman su ambiente como por ejemplo: sus proveedores, el banco, los sindicatos de trabajadores, la política de gobiernos, pero primordialmente de sus clientes.

Estos conforman lo que nosotros denominamos factores ambientales externos.

#### 2.5.1.1 FACTORES AMBIENTALES EXTERNOS

Los factores externos afectan a la empresa y en cierto modo pueden llegar a establecer gran parte de su permanencia, nos referimos específicamente a la tecnología, la economía, la política y los acontecimientos sociales entre otros.

EL AMBIENTE TECNOLÓGICO influye a la empresa en la forma de hacer las cosas, con qué herramientas, máquinas se puede hacer mejor el trabajo que se ha venido realizando. Koontz afirma que la repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos que aportan beneficios a la empresa: productividad, más tiempo de descanso y estándares más altos de vida. Sin embargo hay que tener cuidado para no automatizar las funciones laborales y no polarizarse: como sería el caso de una empresa que se rehúsa a comprar tecnología ó quien la utiliza para desplazar a la mayoría de sus empleados. Cabe resaltar

en este punto que los empleados son seres humanos, la tecnología fue creada por seres humanos para darles un servicio; se debe tener siempre presente que el hombre a través de la educación puede llegar a perfeccionarse y lograr por ejemplo el dominio de una máquina nueva o incluso mejorarla.

Es importante que las empresas consideren lo que la nueva tecnología les puede aportar, para lograr mejor sus metas; recordar que la organización también busca ser eficiente. La tecnología le puede brindar los medios para reducir costos y ofrecer productos bien hechos.

EL AMBIENTE ECONÓMICO no sólo se relaciona con el precio que la sociedad debe pagar cuando la empresa le presta un bien o servicio, sino a la influencia en materia económica que la sociedad le puede brindar, por ejemplo: que diversos proveedores le surtan materia prima en plazos, o en pagos diferidos de acuerdo con la liquidez que en el momento tenga.

Se trata en tal caso de llegar a una negociación y acuerdo con el proveedor

El tipo de sueldo y la cantidad que deba pagar a la fuerza laboral, la empresa está comprometida a remunerar el trabajo de un empleado de acuerdo con la competencia, los impuestos que la ley le fije para cubrir sus obligaciones fiscales, etc.

Para lograr tal fin es necesario que se tenga un buen manejo del recurso económico, administrándolo de la mejor manera.

EL AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL que rodea a la empresa se refiere a las leyes, impuestos... que regulan la conducta de las organizaciones: protección a los trabajadores,

a los consumidores, cumplimiento de contratos. El gobierno de un país afecta prácticamente a todas las empresas, las fomenta o las limita y en ocasiones puede ser también un cliente activo.

EL AMBIENTE SOCIAL se compone de actitudes, deseos, expectativas, creencias, costumbres y educación de las personas de un grupo o sociedad. Es difícil abarcar o pretender conocer la realidad de cada uno de los miembros de la sociedad, sin embargo es indispensable que la empresa las tome en cuenta para satisfacer mejor sus necesidades. Hay que recordar que dentro de este ambiente social se encuentran cada uno de los clientes de la empresa, a quienes deberá satisfacer con servicio y calidad para que sigan comprando el producto que ésta les ofrece. Por tal motivo es necesario que la organización conozca muy bien a la sociedad en la que se desenvuelve y a la cual pretende llegar. Resulta obvio que para conocer a la sociedad, la empresa no van con una y cada una de las personas que la integran, se basa más bien en estudios de mercado, estudios estadísticos con poblaciones predeterminadas.

En conjunto cada uno de estos aspectos o sistemas, conforman el ambiente externo que rodea a la empresa, es necesario que ésta los conozca y los tome en cuenta para que pueda llevar a cabo sus objetivos, conocer su realidad, sus fuerzas y sus debilidades. Al contemplarse como un sistema dentro de un suprasistema o contexto social y no dentro de una isla.

### 2.5.1.2 Factores internos

Los factores internos con los que cuenta una organización son sus recursos o insumos y la interacción que se logra dar entre los mismos: la tecnología con la que cuenta, su capital, los recursos humanos con sus creencias, valores, actitudes que conforman la cultura organizacional, etc. Sin embargo son los recursos humanos quienes dirigen y estructuran todo el ambiente interno de una empresa.

Puesto que las organizaciones de trabajo están compuestas literalmente por seres humanos, es necesario conocerlos desde la perspectiva de "miembros de una organización" denominada RECURSOS HUMANOS.

## 2.6 RECURSOS HUMANOS

En el capítulo anterior al referirnos a la Pedagogía mencionábamos que ésta es la ciencia y el arte de la educación. Su objeto de estudio es la educación y su sujeto de estudio el hombre, único ser que puede adquirir voluntariamente educación. En la empresa al hombre se le conoce como recurso humano. Con el fin de conceptualizar mejor a nuestro sujeto de estudio en el presente trabajo de investigación, a continuación profundizaremos en las características del recurso humano y su influencia dentro de la empresa, para sentar las bases de su futuro proceso de perfeccionamiento dentro de la misma.

Gracias a que existen seres humanos en la empresa, la Pedagogía puede incursionar en la organización, y ayudar al hombre para continuar su educación en este ámbito de su vida.



### 2.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- ✓ Entendemos por recurso humano no sólo la actividad del hombre en la empresa, sino la persona humana en su integridad.<sup>24</sup> Es decir, su personalidad, conocimientos, experiencias, actitudes, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, inteligencia, libertad, voluntad, potencialidades, salud... todo lo que la persona es, y posee como suyo y que no es tangible; sin embargo al incorporarse a una empresa, lo trae consigo pues es parte inseparable de su ser.
- ✓ A diferencia de los otros recursos con los que cuenta una organización, el recurso humano es el único que presenta la característica de la VOLUNTAD Y LA LIBERTAD. Como afirmábamos en el capítulo anterior, el hombre es el único ser sobre la tierra, dotado de inteligencia y voluntad, y que por ende puede tener intencionalidad para guiar sus actos hacia su felicidad.
- ✓ El recurso humano es el más importante de los insumos con los que cuenta una organización; pueden MEJORAR Y PERFECCIONAR el empleo y diseño de los RECURSOS materiales, económicos y tecnológicos, lo cual no sucede NUNCA a la INVERSA.<sup>25</sup> A partir de aquí es que podemos afirmar que los recursos humanos son quienes determinan el grado de éxito de una compañía. Anteriormente afirmábamos que en gran medida el éxito de la organización dependía de la interacción con su medio; sin embargo resulta comprensible que no son los recursos tecnológicos, económicos, etc.. quienes

---

<sup>24</sup> cfr., ARIAS GALICIA, Fernando: La administración de los recursos humanos, p. 24

<sup>25</sup> cfr., idem.

van a negociar o interactuar con el medio, sino los recursos humanos.

- ✓ **Por tener la característica de la voluntad y la libertad, principalmente; los recursos humanos NO SON PROPIEDAD DE LA EMPRESA**, por medio de un contrato negociado por voluntad propia, una persona decide incorporarse a la fuerza laboral de una determinada organización. Cuando su contrato concluya o en cualquier otro momento, dependiendo de la situación\*. Sin embargo considerando la primera característica que hemos dado del recurso humano, podemos sustentar que nadie más que sí mismo es dueño de sus conocimientos, habilidades, actitudes... etc. Por esta razón la empresa no es dueña del recurso humano. No son esclavos de la organización pues por su pleno consentimiento y negociación voluntaria han establecido un contrato legal. Ningún otro recurso de la empresa crea contratos de trabajo con una empresa, por varias razones: no tienen libertad, no tienen voluntad, son patrimonio exclusivo de la organización.
- ✓ **Prestan sus servicios a cambio de una REMUNERACIÓN ECONÓMICA Y AFECTIVA.** Los recursos humanos, son personas con necesidades propias, como cualquier otro ser humano. Según lo establecimos al principio del capítulo cuando jerarquizábamos las necesidades descritas por Abraham Maslow, a base de una remuneración económica, sólo las necesidades fisiológicas como alimentación, seguridad como la vivienda, pueden ser adquiridas. Las demás necesidades humanas se remuneran afectiva y psicológicamente, como el sentido de pertenencia a un grupo, la necesidad de estima y

---

\* consultar LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Título Segundo, en sus artículos respectivos de jubilación, renuncia, terminación y rescisión de contrato de trabajo.

prestigio social, y la autorrealización y éxito personal.

- ✓ Crean un VÍNCULO DE AYUDA MUTUA con la empresa: el recurso humano brinda todo su potencial para trabajar en la organización: inteligencia, habilidad... para contribuir con ésta en el logro de sus objetivos: servicio, permanencia, realización personal, generación de riqueza. Pero la empresa también pone de su parte y remunera a la persona económica y psicológicamente, ayudando a su empleado de esta forma a cubrir sus necesidades, perfeccionarse. De esta forma se crea un vínculo de ayuda mutua en que cada una de las partes pone "un granito de arena" para fortalecerse mutuamente. Sin embargo se tratará de buscar el equilibrio entre las dos partes y no escatimar esfuerzos.
- ✓ El TRABAJO o actividad que una persona desempeña en la empresa está DELIMITADO POR UN CONTRATO con la misma, sin embargo, este hecho no garantiza que el desempeño del empleado sea orientado hacia los objetivos y las metas de la organización como el servicio al cliente, efectividad, eficiencia, productividad, calidad. Para contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, la organización deberá en primera instancia darles a conocer sus objetivos y metas, es decir que ellos sepan hacia dónde deben dirigirse. En segundo término es necesario motivarlos constantemente, para que voluntariamente se sientan parte de la empresa y den lo mejor de sí. Esta es la única forma de garantizar que un empleado actuará con su mejor esfuerzo.
- ✓ A diferencia de otro tipo de recursos pueden ser INCREMENTADOS POR SÍ MISMOS O

ENTRE ELLOS. Por ser seres humanos, sujetos de la educación y perfectibilidad; pueden desarrollar al máximo su ser a través de lo que en el capítulo anterior definimos como educación en la empresa: entrenamiento (adestramiento, capacitación) y desarrollo: brindándoles nuevos conocimientos, aumentando sus habilidades, estimulando su creatividad, y otras características individuales ya conocidas. Sin embargo a través de la relación con otros, dentro del ambiente laboral y una buena convivencia, es posible detectar las potencialidades del ser humano, aquellas características propias que en el presente no posee, pero que con base en su experiencia y demás cualidades, puede llegar a tener. Los recursos humanos, por desgracia no sólo se acrecientan, también pueden decrecer es decir, perder alguna de sus cualidades. Esto puede suceder a causa de algún accidente, enfermedad, etc.

- ✓ Cada individuo es único e irrepetible, posee características propias. Algunas son similares a las de otros, pero otras son específicas de cada uno. No todos poseemos, por desgracia y a la vez afortunadamente, los mismos conocimientos, ni actitudes. Es bajo este fundamento, que podemos afirmar que los RECURSOS HUMANOS SON ESCASOS. Muchas veces la empresa tiene el perfil de puesto, para cubrir una vacante, con ciertas características específicas y le resulta muy difícil encontrar al candidato idóneo que cubra necesariamente con todos y cada uno de los requerimientos. Gracias a la escasez de los recursos, se pueden fijar los sueldos o salario de un empleado y regular los ingresos de los trabajadores. Guiados por la oferta y la demanda de los

recursos humanos... lo que demanda la competencia, lo que como empresa nosotros demandamos, y lo que hay ofrece la fuerza de trabajo. Mientras más específico y escaso sea un recurso humano, mejor remunerado estará.

- ✓ Los recursos humanos SON INTANGIBLES, sin embargo esto no implica que no puedan ser medibles o palpables. Se manifiestan, a través del comportamiento que tienen los empleados al interrelacionarse con los demás miembros de la organización, o al ejercer las actividades propias de su puesto. Conforman la cultura de la organización, *"patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización."*<sup>13</sup> Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento que tienen los recursos humanos de una empresa. Se trata de los valores que comparten las personas que interactúan dentro de una organización. Armstrong afirma que se trata más bien de un conjunto de supuestos que está detrás de los valores y que determina los patrones de conducta. Con frecuencia, esta manifestación del comportamiento, establece las reglas implícitas sobre la forma como se deben comportar las personas en una organización, elementos visibles como el arreglo de las oficinas, la forma de dirigirse a la autoridad, los códigos del vestir, etc..<sup>14</sup> El nuevo empleado se une a ella y la comparte.

- ✓ Últimamente ha surgido el término Capital Humano, al referirse al personal que labora en la empresa. Anteriormente se pensaba que como el recurso humano no era posesión

<sup>13</sup> apud: KOONTZ, Harold, et al.: op.cit., p. 334

<sup>14</sup> cfr., ARMSTRONG, Michael, Gerencia de Recursos Humanos, Integranlo el personal y la empresa, p. 13

única de la empresa, y además no se podía garantizar su permanencia, no era conveniente arriesgarse para invertir en él. Sin embargo a través del tiempo los gerentes de recursos humanos se han dado cuenta que sí vale la pena invertir en las personas. Por se ellas mismas quien aportan ideas a la empresa, administran los demás recursos, logran la efectividad y eficiencia, o tiran todo por la borda. Conviene invertir en el recurso humano para incrementar su rendimiento, como afirmábamos anteriormente, ningún otro recurso se puede aumentar a sí mismo: el dinero por sí solo no produce dinero, se necesita de un buen administrador que logre financiar efectivamente a la organización, ni las computadoras crean nuevas computadoras para realizar el trabajo humano, se necesita la presencia de un individuo que programe su mecanismo, lo diseñe, etc. De esta forma parecería que invertir en el capital humano es un "arma de dos filos" y efectivamente lo es porque, por un lado una organización puede gastar miles de pesos en un programa de entrenamiento o desarrollo para un individuo que en seis meses puede abandonar la empresa. Sin embargo si lo entrena o desarrolla, está eficientando sus recursos (haciendo más con el mismo esfuerzo). Por tal motivo, la empresa necesita en primer término: seleccionar a qué elementos son a quienes se va a entrenar o desarrollar, de acuerdo a sus potencialidades, y en segundo término, brindar incentivos para motivar a los empleados a sentirse parte de la empresa y de esta forma asegurar una permanencia más duradera de los recursos humanos.

✓ Al ser social por excelencia el recurso humano; tiene necesidad de pertenencia. La empresa puede fundamentarse en este principio esencial del individuo para garantizar su pleno desempeño, efectividad, productividad...etc. tal y como afirmábamos, si un individuo se siente miembro de un equipo, está bien remunerado, es reconocido, que sus actitudes y esfuerzos son exitosos y favorables para el trabajo común, y eso lo lleva a una satisfacción personal.... estamos hablando entonces, de acercarse a la felicidad. Por ende no pretenderá otra cosa más que continuar por el camino en que va, mejorando cada vez más. No pensará en abandonar la empresa, si ésta le está cubriendo y satisfaciendo todas sus necesidades. Está logrando la realización personal. La cual como ya estudiamos es también un objetivo de la misma organización.

Como cualquier otro de los factores que intervienen en la empresa, ésta debe poner especial énfasis en observar, vigilar, conocer... a sus recursos humanos. Con todo lo que hemos sustentado en estos capítulos, podríamos afirmar que la empresa tiene más que nunca que realizar una labor humana. Si sus recursos humanos son los más importantes y los que le ayudan a administrar y controlar los demás recursos, debe dedicarles un interés especial. Al igual que como sucede con sus clientes, personas de la sociedad, gracias a los cuales puede realizarse, permanecer, generar riqueza, a través de un servicio que les brinda.

Lo que cualquier empresa desearía es mantener controlada y en equilibrio su relación con el ambiente. Sin embargo éste no es estático.... CAMBIA, la organización debe estar

prevenida para responder a estos cambios y seguir manteniendo una interacción favorable con su medio. Desafortunadamente no siempre ocurre de esta forma. Los cambios que suceden tanto en el ambiente interno como externo de la empresa, muchas veces vienen de estremecer, sacudir y sacar de balance a la organización.

## *2.7 EL CAMBIO*

Como ya hemos estudiado, una empresa no puede considerarse como un ente aislado, sino como parte integrante de la vida en sociedad. Al ser la vida un proceso continuo, presenta variaciones y modificaciones en su contexto.

Prueba de esto es que en los últimos años el mundo ha sufrido cambios radicales y continuos que algunos jamás pensaron que podrían acontecer:

El derrumbe de la segunda potencia mundial, la Unión Soviética, con ello la caída del socialismo. La unificación de Alemania: La caída del muro de Berlín. Una guerrilla en plena República Mexicana: El Ejército Zapatista de Liberación Nacional. La devaluación de la moneda y la crisis económica. Los asesinatos de Colosio y Ruiz Massieu...etc. Sólo por nombrar algunos acontecimientos que como sociedad hemos experimentado y que dan un giro al medio que nos rodea.

No podemos permanecer estáticos ante los cambios en la vida social, o económica. Mucho menos la organización puede permanecer inmóvil, tiene que responder, atender y manejar el



cambio que sucede en su ambiente externo, y que tarde o temprano afectará su ambiente interno.

El reto de manejar el cambio tienen que afrontarlo todas las organizaciones, sin importar su tamaño (microempresas, pequeñas, medianas, grandes), o su giro (comerciales, industriales, gubernamentales).

Jim Stewart afirma que la característica de las organizaciones que se acercan al fin de siglo, es el cambio constantemente en crecimiento al que se enfrentan. El manejo de este ambiente cambiante, es cada vez más, tema de interés para las organizaciones que pretenden enfrentar con éxito el reto que se les presenta a fin de siglo.

Sin un componente educativo, bien planificado, realizado y evaluado, cualquier estrategia de la empresa para manejar el cambio, probablemente resulte deficiente.<sup>57</sup> Por esta razón, y otros motivos que más adelante expondremos, consideramos necesaria la intervención pedagógica en la empresa. Pues el punto de partida es una base organizacional preponderantemente humana. No podemos olvidar o dejar a un lado, que son los humanos quienes crean el cambio y quienes por tanto tienen que aprender a manejarlo.

### *2.7.1 NATURALEZA DEL CAMBIO*

Personalmente, definimos el cambio como UN PROCESO QUE TIENE POR OBJETO HACER QUE LAS COSAS SEAN DIFERENTES DE COMO SON EN LA ACTUALIDAD.

---

<sup>57</sup> cfr. STEWART, Jim: op.cit., p. 5

*" El cambio es una diferencia dinámica que ocurre a medida que pasa el tiempo "*

Gilbreath afirma que no podemos entender el concepto de cambio, si no entendemos el concepto de tiempo, pues ambos se interrelacionan. Son conceptos mutuamente dependientes. La vida misma de un ser viviente, puede resultarnos de apoyo para explicar este fenómeno. El proceso de nacimiento, crecimiento, desarrollo, decadencia y muerte de cualquier ser vivo, tiene lugar en un momento del tiempo específico. Para cambiar es necesario que el tiempo pase. Una niña se convierte en adolescente a lo largo de los años, al igual que para lograr que una oruga se convierta en mariposa, debe pasar cierto tiempo. Este mismo ejemplo nos ilustra también que el cambio es algo constante en el ambiente y los seres vivos. Es natural en ellos cambiar.

Los individuos a lo largo de la historia, hemos realizado esfuerzos para enfrentar y manejar estos dos aspectos: cambio - tiempo. Para nuestros antepasados el conocer el tiempo: que el día sigue a la noche, las estaciones del año, las fases de la luna... etc. Resultaba un quehacer preponderante, pues se sentían envueltos por el tiempo. De igual forma en nuestros días, cuando hemos comprendido e incluso inventado herramientas que nos ayudan a controlar el tiempo, ha surgido un interés preponderante por entender y enfrentar el cambio; el cuál a raíz de la evolución de las comunicaciones y la tecnología, ha adquirido un ritmo acelerado. Los hombres de nuestro tiempo se preocupan por comprender y enfrentar el cambio, pues al igual que nuestros antepasados, se ven

---

<sup>1</sup> GILBREATH, Robert. La estrategia del cambio, p. 5

envueltos en él.

Cambiar no es algo nuevo, siempre lo hemos hecho y así continuará siendo, pues es un proceso natural e inherente al ser humano.

De tal manera afirmamos que en las organizaciones, lo nuevo es simplemente LA TASA Y VELOCIDAD del cambio, junto con la complejidad de su crecimiento: los avances en la tecnología informática, los cambios sociales y políticos que hemos citado, etc. De aquí que Toffler afirma que el máximo reto que afronta el mundo es el cambio propiamente dicho. No se trata simplemente de un cambio en específico al cual se deba afrontar la organización, sino aprender a vivir con un cambio complejo como sistema de vida. Este es el reto que afrontan las organizaciones a medida que nos aproximamos al final del siglo XX.

Schein sostiene que las organizaciones deben lograr continuamente para enfrentar el cambio, una adaptación externa e integración interna. La necesidad de integración interna surge por la diversidad de seres humanos que conforman una empresa. Manejar el cambio en este aspecto significa aprovechar la energía y el comportamiento de tantos miembros individuales de la organización como sea posible y en la dirección deseada.<sup>19</sup>

## **2.8 RESISTENCIA AL CAMBIO**

¿Se rehusaría a cambiar su auto VW modelo 91, por un deportivo rojo, convertible y del año? ¡NO!... al menos esa sería mi respuesta. Tampoco opondría resistencia si mi jefe me anuncia

---

<sup>19</sup> cfr. STEWART, Jm, op.cit., p. 201

un ascenso importante. Entonces ¿porqué es tan común que las personas se resistan a cambiar? Los cambios que mencionamos, tienden a mejorar en buen grado el estado actual de la persona, y cubren una gran parte de sus intereses.

Lo que distingue a estos cambios que hemos citado de aquellos que encuentran gran resistencia, es lo siguiente: Si cambio mi auto VW 91 por un deportivo último modelo, se presume que de antemano yo conozco qué es un deportivo último modelo y anhelo profundamente tenerlo. Si por el contrario, me ofrecieran cambiar mi auto VW 91 por otro... ¿cuál? ¿quién sabe?, entonces seguramente mi respuesta no sería la misma.

Los cambios cuyos efectos son bien conocidos se anhelan y desean profundamente, en cambio aquellos que desconocemos sus efectos, tendemos a rehuirlos.

El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio que se quiera implantar (favorable o desfavorable) y de lo bien que se conozca.<sup>62</sup> Normalmente nos resistimos al cambio, cuando hay una amenaza de perder una situación que hoy tenemos como estable. La resistencia al cambio se fundamenta en la inseguridad o ante el temor de lo desconocido. Muchas veces hemos escuchado el refrán popular que dice "más vale viejo por conocido... que nuevo por conocer". Este proverbio mexicano ilustra cuál es la verdadera razón de la resistencia al cambio.

Los cambios que son inciertos, sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre. Preferimos aferrarnos a lo conocido y difícilmente lo cambiaríamos por algo desconocido.

---

62. cit. ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, p. 465

Tenemos temor ante una nueva situación y ser incapaces de afrontarla.

Aplicado a la vida laboral, los empleados muchas veces suelen desarrollar actitudes negativas para trabajar, debido a una aversión al cambio.

También nos aferramos a cambiar, no sólo cuando no conocemos lo que viene, sino cuando tememos perder algo que ya poseemos. A esto se le llama perder el "status quo" o la situación actual. Al perder status, se pierde comodidad personal, amistades, autoridad y muchas otras ventajas ya poseídas\*. Tanto lo que ya conocemos, como lo que poseemos, es parte de nuestra misma vida. Nos ha llevado tiempo el adquirirla y es lo que conforma una porción de nuestro ser. Por esta razón se explica que las personas de edad más avanzada, se resistan más al cambio que los jóvenes. Estos últimos, apenas van conformando y llenando su ser y un cambio no representa una gran amenaza. Sin embargo ante las personas de edad avanzada los cambios resultan normalmente amenazadores, pues su situación actual les ha llevado muchos años conformarla.

Este motivo explica, porqué en las empresas, suelen solicitar en su mayoría adultos jóvenes y no a personas de edad avanzada, pues éstas tienden a resistirse a los cambios y la empresa se enfrenta diariamente a muchos de ellos.

Sin embargo no podemos generalizar la actitud de todas las personas de edad avanzada... hay que recordar que cada individuo es único e irrepetible y con características propias. Podemos encontrarnos jóvenes que rehuyan al cambio y un director de una organización

---

\* cfr. ítem p. 466

audaz y valiente ante el cambio, a pesar de ser una persona de edad avanzada.

Por todo ello concluimos que la resistencia al cambio depende de la personalidad misma, del conocimiento que se tenga de la nueva situación que se presentará, y de los riesgos y amenazas que ésta traiga consigo. La mejor forma de evitarla es a través de una disposición que la persona tenga para aceptar las conveniencias del cambio. Aludendo a un acto libre de su inteligencia y voluntad. Por tanto es un acto educativo, que conducirá a la persona hacia un cambio más pleno en su vida que la lleve a un mayor estado de perfección.

## *2.9 EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN*

A partir del crecimiento de las empresas iniciado por la Revolución Industrial, las empresas y la forma de administrarlas ha ido evolucionando.

Adam Smith en 1776 se da cuenta de la necesidad de aumentar la productividad y reducir los costos de trabajo y de esta forma en su libro "La riqueza de las naciones" explica lo que denomina PRINCIPIO DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

A partir de entonces encontramos grandes esfuerzos por parte de los administradores para lograr una mayor productividad a menor costo, desde Frederick Taylor, Henry Fayol, Frank y Lilian Gilberth hasta las técnicas japonesas de círculos de calidad, calidad total, benchmarking...etc.

Estos esfuerzos para lograr una mayor productividad en la empresa demuestran que el ambiente que rodea a la empresa, ya sea externo o interno es cambiante.

Las empresas a lo largo de su historia se han visto obligadas a cambiar por diversos factores. Los principales factores que motivan e incluso a veces obligan al cambio de las organizaciones son: LA COMPETENCIA Y LOS CLIENTES.

LA COMPETENCIA, con la expansión de las empresas la competencia en el mercado es cada vez más evidente. Las organizaciones tienen que estar en una lucha constante para ubicarse en una mejor posición dentro del mercado, que lo que sus adversarios lo están. La tecnología ha sido un factor no menos importante para el desarrollo de la competencia, pues las compañías gracias a las máquinas realizan las mismas tareas en menos tiempo.

LOS CLIENTES, ante la diversidad del mercado (competencia), las organizaciones deben hoy más que nunca cuidar a sus clientes y no dejar de lado su objetivo primordial: la satisfacción del cliente. Si la empresa no logra esta meta.... y con tanta competencia en frente.... el cliente se irá, y sin clientes la empresa desaparecería.

Daniel Morris afirma que en los últimos diez años, el patrón de cambio de las organizaciones ha estado motivado por la reducción de costos para lograr sobrellevar a la competencia y un incremento en la sensibilidad del consumidor ante los precios.

Mucho hemos oído hablar sobre la globalización de los mercados, esto no es más que las organizaciones no se conforman con competir a nivel nacional sino que se busca penetrar en un mercado internacional, por lo que la competencia toma dimensiones a nivel MACRO.

Esto implica que los cambios que experimentan las organizaciones son muy rápidos, muchas de ellas no tienen la flexibilidad para adaptarse a estos cambios y al mercado competitivo que se les presenta y por esta razón quiebran. Las empresas que quieran ser organizaciones del mañana deben por ende no sólo adaptarse con rapidez a los cambios, necesitan prevenir estos cambios estar alertas o mejor aún planear ellos mismos su cambio.

### *2.10 EL CAMBIO PLANEADO*

Para encontrar realmente un proceso de cambio, se necesita que las cosas lleguen a ser diferentes. Es decir, encontrar una diferencia clara entre el estado presente, pasado y futuro de la organización.

Las empresas, al igual que los individuos cambian a través de un proceso natural de desarrollo: nacer, crecer, desarrollarse, y morir. Las organizaciones atraviesan este mismo proceso, aunque no necesariamente en todos los casos se puede asegurar que éstas lleguen a morir; tienen un periodo más prolongado y duradero de vida que el de los seres humanos. Lo que sí se puede asegurar es que forzosamente en 15 años la empresa va a cambiar, es algo obvio por las razones que hemos dado anteriormente.

Las organizaciones experimentan cambios los cuales pueden llegar intempestivamente y tomarla por sorpresa, pero también pueden ser planeados o deseados.



El cambio planeado se refiere a una decisión consciente de los miembros de la organización, de que ocurrirán variaciones en el horizonte. Con la diferencia de que ellos las prevean y por ende no las toman por sorpresa. No se trata de encontrar mágicamente la solución o de adivinar el futuro. Es más bien la "implementación de una decisión específica, a fin de superar una necesidad o problema sentido"<sup>41</sup> este problema sentido puede derivarse de un cambio en el ambiente externo o de una fuente interna. De tal forma, nos estamos refiriendo a planear el cambio. Si éste resulta inevitable, es mejor tenerlo controlado lo más posible dentro de la organización, para que sus efectos no sean sorprendivos ni causen desestabilización en el ambiente, en los miembros de la organización ni en la empresa misma. A esto se le denomina Cambio Planeado. Algunos autores manejan este término como algo distinto al desarrollo organizacional (DO) otros lo manejan de forma paralela. En lo particular consideramos que el Desarrollo Organizacional es la forma para lograr el cambio planeado dentro de la empresa.

## *2.11 DESARROLLO ORGANIZACIONAL*

Hemos decidido detenernos a conceptualizar y estudiar el desarrollo organizacional, con el fin de presentar un modelo de cambio organizacional permanente, en el que se pretende controlar y prevenir los cambios que sucederán en la empresa para que éstos no resulten imprevistos y puedan afrontarse de una mejor forma.

---

<sup>41</sup> Cfr., STEWART, Jim. op.cit., p. 23

El Desarrollo Organizacional, que en adelante denominaremos DO, no es simplemente una respuesta deseada para responder a un cambio. Se trata de la creación de una forma particular de la organización.

*" El DO se refiere esencialmente a crear una forma organizacional que por su propia naturaleza sea más capaz de manejar el cambio propiamente dicho. Es un método para manejar el desarrollo natural de una organización en forma tal que sea más probable lograr resultados benéficos de fuentes internas y externas de cambio, crear una organización efectiva en el manejo de cambio"*<sup>43</sup>

El cambio planeado se refiere a cambiar o manejar el cambio en respuesta a necesidades o problemas específicos, DO se refiere a cambiar la organización en la dirección de algún concepto de una forma ideal independientemente de si existe o no un problema dados, simplemente busca lograr la efectividad organizacional a través del cambio.

Tal y como lo afirma Bennis, el DO *" es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo"*<sup>44</sup>

Es una estrategia educativa pues busca un perfeccionamiento en las personas y por ende en la organización, a través de la mejora de sus actitudes, valores, creencias.. etc. Va hacia el ser integral de la persona. Tal vez ésta sea la razón primordial por la que incluimos

---

<sup>43</sup> *ibidem*, p. 41

<sup>44</sup> BENNIS, Warren, Desarrollo organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas, p. 2

en este capítulo el estudio del DO, por ser una estrategia educativa concreta que se realiza dentro de la empresa. Existen diversas corrientes que ayudan a manejar el cambio sin embargo el DO es una corriente de corte humanístico que busca la mejora integral de la persona, por ende confluye con la Pedagogía en cuanto al objetivo primordial de la educación: el perfeccionamiento humano, en este caso del ser humano que labora en la empresa.

El DO está relacionado con la pedagogía, administración, psicología industrial, el entrenamiento y la conformación del equipo de trabajo, promoviendo un cambio organizacional en el comportamiento y los factores de desempeño de los empleados.<sup>16</sup>

Los métodos de DO se basan en la relación de las personas vistas como individuos únicos, como miembros de grupos y como miembros de organizaciones, así como la interrelación que tienen con las demás personas de la empresa. Enfatiza en el área del comportamiento de los empleados en la organización.

### 2.11.1 CARACTERÍSTICAS DO.<sup>17</sup>

1. Se centra sobre los valores, las relaciones, actitudes y el clima organizacional; tomando a las personas como punto de partida de todo cambio.
2. La teoría de DO, centra su principal atención en el lado humano de la empresa: clientes y empleados.

<sup>16</sup> cfr.: MORRIS, Daniel, et al. Ingeniería cómo aplicarla con éxito en los negocios?, p. 253

<sup>17</sup> cfr.: BENNIS, Warren, op.cit., p. 11-14

3. Los cambios que se pretenden implementar, están ligados directamente con la exigencia o demanda que la empresa intenta satisfacer. Especializándose en problemas de comunicación, conflicto entre grupos, cuestiones de liderazgo, eficiencia organizacional, etc. Las cuales pueden ser agrupadas en tres: a) problemas de crecimiento organizacional; b) problemas de desarrollo humano; y c) problemas de eficiencia organizacional.
4. El DO se fundamenta en una estrategia educativa, como ya hemos mencionado, pero hace un especial hincapié en la importancia en lo que Bennis denomina comportamiento experimentado, que no es otra cosa más que la experiencia que tiene la persona. Es por esta razón que hecha mano de herramientas como retroalimentación retroinformación, entrenamiento en sensibilización y otros métodos basados en la experiencia.
5. El agente de cambio se considera como indispensable en un proceso de DO, se pueden utilizar agentes externos o internos a la compañía, sin embargo se recomiendan a los externos por tener más objetividad y autoridad, que una persona de la misma compañía.
6. Debe existir una estrecha colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, lo que implica confianza mutua, determinación conjunta es decir desarrollo o labor de equipo.

En general lo que caracteriza a este método de cambio DO, con respecto de otros es que los demás tienden a recalcar el mayor énfasis en la labor misma, el trabajo puro, dejando a

un lado los factores humanos básicos, no consideran que las labores las realizan seres humanos con problemáticas específicas (emociones, sentimientos, frustraciones, anhelos...). En cambio el DO pretende considerar estos aspectos humanos y solucionarlos para lograr en las personas una motivación hacia su trabajo y a las metas de la organización logrando la tan deseada eficacia organizacional.

Un proceso DO debe estar respaldado por los altos directivos de una empresa, de los puestos más altos hacia abajo, en la estructura jerárquica organizacional. Se trata que los jefes con su ejemplo, con una filosofía clara de la empresa, sean dignos de imitar por sus subordinados, de tal forma que cuando el proceso llegue a los subordinados, éstos lo deseen con ansia. Creando de esta forma una mayor autoridad basada en el conocimiento, la comunicación y la habilidad.

Respecto a la antropología, DO considera que las personas anhelan un crecimiento y desarrollo personal, la necesidad más elevada que Maslow sostenía. Este crecimiento se puede dar a través del trabajo. Por tal motivo la empresa debe actualizar estos deseos de superación del trabajador creando un ambiente de apoyo y reto. Considera también, que la mayoría de las personas desean contribuir en el cambio y tienen la capacidad de hacerlo, logrando de esta forma que se cumplan más ampliamente los objetivos de la organización.

De esta forma podemos concluir que el DO, se refiere a un gran esfuerzo de la empresa para mejorar la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a los cambios

externos e internos. Con la ayuda de consultores, también denominados consultores, científicos del comportamiento o agentes de cambio.”

El DO representa la síntesis de varios autores sobre la influencia de los recursos humanos en la organización y la forma en que éstos influyen para que la empresa logre sus objetivos, metas, y enfrenten el cambio de una forma positiva. Muchas corrientes administrativas previas o paralelas al DO proponían métodos para enfrentar las adversidades que no consideraban o incluso ignoraban la conducta del RH en la organización, la cuál como hemos estudiado a lo largo de este capítulo es de vital importancia para enfrentar el cambio y lograr el éxito de la empresa.

---

<sup>41</sup> cfr. FERRER, Luis. “Guía práctica de Desarrollo Organizacional: p. 13

*"Buenas personas  
pueden hacer funcionar  
un mal sistema;  
malas personas,  
no pueden hacer funcionar  
un buen sistema"*  
MANGANELLI, Raymond

### *CAPITULO 3*

## *REINGENIERÍA DE PROCESOS Y RECURSOS HUMANOS*

En el presente capítulo conceptualizaremos qué es la reingeniería de procesos, sus antecedentes, metodología y cuál es su aplicación en los procesos de negocio en las empresas.

Fundamentaremos cuál es la función del departamento de Recursos Humanos en un proceso de reingeniería.

Señalaremos el por qué es necesario vincular estrechamente al equipo de reingeniería con este departamento.

### 3.1 LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

El término reingeniería ha sido muy sonado en los últimos meses o incluso años en nuestro país. Para contextualizar el término de la mejor forma, partiremos en primera instancia, de los antecedentes y precursores de la Reingeniería de Procesos de Negocios, que en lo sucesivo y con el fin de abreviar, denominaremos RPN.

#### 3.1.1 ANTECEDENTES

Por más de doscientos años de existencia, las empresas se basaron en el principio de la división del trabajo, propuesto por Adam Smith; aumentando la destreza de los obreros, ahorrando tiempo de producción e inventando desmedidamente máquinas que facilitarían y acortaran el trabajo.

A principios del siglo XX gracias a las aportaciones de Henry Ford, los esposos Frank y Lilian Gilberth, Henry Fayol, Frederic Taylor, Alfred Sloan,<sup>40</sup> se modificó el concepto de división del trabajo, por el de trabajo en línea el cual se refería a dividir el trabajo en una serie de tareas más sencillas y específicas; llevando el trabajo al trabajador.

Con la expansión de sucursales a niveles estatales y nacionales, coordinar y supervisar tantas labores fragmentadas resultaba ineficiente. así se crean divisiones más pequeñas y descentralizadas para no tener que supervisar a nivel nacional tantas labores fragmentadas.

---

<sup>40</sup> cfr., CHAMPY, James, HAMMER, Michael, Reingeniería; p. 28



Después de la recesión económica estadounidense, los empresarios se dedicaron a producir; proyectándose hacia un periodo de fuerte demanda y por ende de crecimiento acelerado. Los clientes estaban fascinados de comprar todo aquello que las compañías les ofrecían sin detenerse a pensar si eran productos de alta calidad o servicio. Las compañías crecían, agregando más personal a su estructura jerárquica piramidal. El proceso global para producir y entregar un producto se fue complicando inevitablemente. La distancia entre la alta gerencia y el cliente directo se hacía cada vez mayor, puesto que se aumentaban los niveles intermedios.

La especialización pretendía que al trabajador se le asignara únicamente la responsabilidad de una tarea o cuando mucho, de unas pocas tareas íntimamente relacionadas entre sí. Así el trabajador especializado sería más eficiente que el no especializado. Este principio de especialización dio resultados muy efectivos en su época: fines del siglo XIX y mediados del XX.<sup>69</sup> Sin embargo, la fragmentación trajo consigo dos problemas fundamentales:

1. Los trabajadores se responsabilizaban únicamente de la parte del trabajo que les correspondía. Nadie era responsable del trabajo visto como un todo integrado. Aparecieron distintas categorías de trabajadores: los que hacen el trabajo, los que supervisan a los que hacen el trabajo, los que dirigen a los que supervisan, los que buscan mejorar la manera de hacer el trabajo, los que apoyan a los que dirigen, etc. y

---

<sup>69</sup> cfr. MANGANELLI, Raymond, et al., *Cómo hacer Reingeniería*, p. 142.

como consecuencia la burocracia proliferó.

2. El potencial humano no puede ser aprovechado en su máxima capacidad. Entre menos facultades utilizemos al desempeñar una labor, menor será el nivel de potencial que aprovechemos.

A pesar de estas desventajas, la organización especializada y burocrática trajo consigo la mayor productividad, nunca antes alcanzada en la historia de la humanidad, y por eso tuvo éxito.

Las tendencias sociales, económicas, culturales, tecnológicas e incluso geopolíticas como la reunificación alemana, están cambiando con tanta velocidad que los empresarios, ven cómo el ambiente circundante, los está demumbando. La única respuesta racional es desarrollar formas organizacionales nuevas para hacer frente a hechos imprevistos.

### 3.1.2 EL NUEVO MUNDO DEL TRABAJO

La mayoría de las compañías hoy día, están envueltas en una gran inflexibilidad, insensibilidad, falta de enfoque al cliente, obsesionadas con la actividad más que con el resultado, producto de la parálisis burocrática, con falta de innovaciones, infestadas de una serie de pasos y procesos, derivados de las necesidades específicas de la época de la Revolución Industrial y que sólo obstaculizan e interfieren en la meta primordial de la organización: satisfacer al cliente a través de la prestación de bienes o servicios.

El mundo empresarial de nuestra época está regido por lo que Hammer y Champy denominan las tres "C": Clientes, Competencia y Cambio, las cuáles han creado un nuevo mundo para los negocios que cada día se hace más evidente. Afirman que *"las organizaciones diseñadas para que funcionen en un ambiente no se pueden arreglar para que funcionen en otro."*<sup>13</sup>

Así surge la reingeniería pues ya no es posible que las empresas organicen su trabajo como lo hacían hace más de doscientos años. La división del trabajo resulta obsoleta. Las compañías de hoy deben organizarse a la inversa: unificando la fragmentación del trabajo, considerando todas y cada una de las tareas que intervienen para crear un producto, es decir, organizarse en torno a un proceso.

### 3.1.3 LAS TRES CES "C" DEL ACTUAL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Clientes, Competencia y Cambio. Estos nombres no resultan novedosos, siempre han existido. Lo novedoso es entonces las características que éstos han tomado en las últimas décadas.

- **CLIENTES**, compradores constantes o asiduos de nuestros productos. Por muchos años las empresas habían crecido con la idea que existía un mercado masivo en el cual todas las personas que compraban sus productos quedaban satisfechas con la reacción de un producto estandarizado para todos. Como ejemplo podemos recordar que hace veinte años sólo existían dos o tres marcas de shampoo y se compraba uno

---

<sup>13</sup> cfr., CHAMPY, James, et al., op. cit., p. 25

para toda la familia, sin embargo de unos seis años a la fecha hay una gran variedad de especialidades para cada tipo de cabello y coincide que no es igual el de la hermana, el hijo o el del papá y se compran 3 diferentes. Ante una variedad muy amplia de productos, los clientes exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas. De esta forma ya no tiene vigencia el concepto de EL CLIENTE, ahora es ESTE CLIENTE en particular.<sup>7</sup> Los vendedores tienen que proporcionarle lo que a él le guste, de lo contrario alguien más lo hará. Los clientes esperan y exigen porque saben que pueden obtener algo más y una vez que han experimentado algo superior no quieren ya aceptar nada menos. De esta manera explicamos la existencia de compañías que todo lo llevan hasta la "comodidad de tu hogar", "en menos de treinta minutos", o que reciben "llamadas que no te costarán nada". Gracias a los medios de comunicación hay más información sobre los productos que ofrecen otras compañías, incluso internacionales. Si se pierde un cliente hoy, no aparecerá otro para reemplazarlo. Esta es la razón por la que en lugar de mercados masivos, las empresas tienen hoy clientes.

- **COMPETENCIA**, con la globalización de los mercados, un sólo competidor eficiente puede establecer los parámetros de competitividad a nivel mundial. De esta manera los más fuertes desplazan a los más débiles. Hoy día ya no basta con producir un producto o servicio satisfactorio, sino hay que añadir un EXTRA: atreverse a competir con lo mejor

---

<sup>7</sup> cfr.: CHAMPY, James, et al.: op. cit. p. 21

del mundo. La tecnología influye en la competencia de manera notable, pues ayuda a realizar tareas de forma más rápida. Es necesario conocer a los opositores, sin menospreciar nunca su potencial, pues éste podría satisfacer a nuestros clientes ofreciéndoles mejores servicios.

- CAMBIO, el cambio acelerado ha disminuido el ciclo de vida de los productos y servicios, así como el tiempo disponible para crear los nuevos productos e introducirlos. Es necesario que las empresas aprendan a prevenir el cambio y detectarlo eficientemente para adaptarse a él lo más rápido que puedan.

#### 3.1.4 DEFINICIÓN VULGAR

Después de este marco de referencia en el que hemos contextualizado el surgimiento de la reingeniería, podemos proceder a conceptualizarla.

En breves palabras reingeniería significa "empezar de nuevo". Se trata de dejar a un lado los procesos empleados hasta la fecha, examinarlos y crear algo nuevo. Es "volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo"<sup>7</sup> no se trata de arreglar lo que ya existe, ni hacer cambios parciales sino partir de cero y estructurar un nuevo proceso que nada tenga que ver con la forma como se han venido realizando las tareas o trabajos fragmentados. Es decir, reinventar un nuevo proceso.

---

<sup>7</sup> *cf.*, *idem*, p. 33

RPN significa reingeniería de procesos de negocios porque se refiere específicamente a las tareas o labores de una organización o empresa. Por esta razón siempre debe agregarse el término "de negocios", de lo contrario nos estaríamos refiriendo a cualquier otro proceso o conjunto de labores que no fueran específicas de una organización y se podrían confundir con labores domésticas, de entretenimiento, etc. RPN se refiere únicamente al rediseño de procesos dentro de una organización.

Un proceso es la serie de tareas o pasos que llevamos a cabo para producir un producto o proporcionar un servicio. Son las actividades que realizamos para convertir la materia prima en productos o servicios terminados. La Ingeniería Industrial con términos más técnicos conceptúa a un proceso como la combinación y transformación de una serie de entradas específicas en una salida particular. Las entradas son todos los recursos con los que se cuenta: personal, materia prima, energía, equipo y procedimientos. Las salidas son los productos o servicios terminados. La RPN pretende en concreto lograr tres aspectos básicos y fundamentales en el desarrollo de estos procesos: Eficacia, Eficiencia y Costo es decir hacer las cosas mejor y con calidad, hacerlas con la mayor velocidad posible y hacerlas más baratas. El ambiente actual de los negocios está cambiando. La satisfacción del cliente y el éxito de la empresa dependen en gran medida de la calidad de los productos, de la velocidad con la que se entreguen y el bajo costo que esto tenga.

### 3.1.5 DEFINICIÓN REAL

Michael Hammer y James Champy, a quienes se les considera padres de la reingeniería y se les atribuye la creación y la denominación del término, la definen como " *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*"<sup>7</sup> Distinguen de esta definición cuatro palabras que ellos consideran clave:

- **FUNDAMENTAL**, este término hace referencia a los procesos primarios, básicos o fundamentales de la organización. Se pretende que quien emprenda la reingeniería no de nada por hecho, sino se cuestionen todos los procesos. ¿Por qué estamos realizando esta tarea de la manera en que lo estamos haciendo?. De esta forma la reingeniería determina cómo DEBE SER la compañía para luego establecer el método para lograrlo. Afirmaríamos entonces que la reingeniería parte del deber ser de la empresa para aterrizarlo en el ser.
- **RADICAL**, la palabra radical significa raíz. Al aplicar reingeniería se pretende llegar hasta la raíz de los procesos, no busca efectuar cambios superficiales que con el tiempo pueden derrumbarse. Se trata de dejar a un lado todos los procesos existentes e inventar una nueva manera de hacer el trabajo, no modificarlo. Se trata de tirar todo lo viejo y cambiarlo por un proceso nuevo, siempre y cuando éste sea más efectivo. Al hablar del término radical, podemos incluir también que el cambio que se haga tiene que

---

<sup>7</sup> *Idem*, p. 34

ser a nivel organizacional y estructural, no puede darse en una sola porción de la empresa.

- **ESPECTACULAR**, al aplicar la reingeniería se pretende lograr resultados gigantescos en el rendimiento, no se trata de incrementar un tanto por ciento las utilidades o el desempeño, sino en lograr cambios rápidos y espectaculares a nivel macro.
- **PROCESOS**, se refiere al conjunto de actividades que reciben uno o más insumos creando un producto de valor para el cliente. Ya no se trata de fragmentar tareas sino de estructurar procesos globales que sean capaces de entregar productos terminados al cliente y poder responder ante ellos por cualquier paso de todo el proceso.

De esta manera podemos afirmar que la reingeniería es rediseñar desde sus cimientos un nuevo proceso para entregar un producto, de manera que se logre un resultado radical y espectacular. Por esta razón las compañías no pueden rediseñar entidades administrativas, no se puede rediseñar a las personas, pero sí se puede inventar una nueva forma en que éstas hagan sus labores.

La reingeniería tiene que hacerse **RÁPIDAMENTE**, porque los altos ejecutivos necesitan resultados en un espacio de tiempo mucho más corto que nunca antes, pueden incluso fracasar si tardan demasiado en producir resultados.

Tiene que ser **RADICAL**, porque el cambio al que se enfrenta es difícil, y nunca conseguiría el respaldo de altos directivos, si el proyecto no prometiera una mejora radical e incremental.



Exige un REDISEÑO de los procesos, identificando las tareas primordiales y eliminando todo lo que sobra.

Por las características antes citadas, no debe confundirse a la reingeniería con otro programa más de mejora incremental o progresiva, porque RPN significa un cambio radical que responde a la evolución de las tendencias en el ambiente de los negocios donde fallan programas de mejora tradicionales. RPN promete un cambio suficientemente rápido y radical para mantenerse a tono con el cambiante ambiente de los negocios, el cual exige avances decisivos en lugar de cambios progresivos.

La RPN implica avances decisivos para lograr el rendimiento organizacional, busca metas multifacéticas de mejoramiento: costos, calidad, satisfacción de clientes, adaptación de empleados, flexibilidad, rapidez... todo simultáneamente.<sup>74</sup>

Los demás programas de mejoramiento se concentran en una o dos de ellas, como por ejemplo la calidad y el servicio al cliente.

### 3.1.6 TIPOS DE REINGENIERÍA

Ya hemos definido que los esfuerzos de RPN van encaminados hacia un cambio radical.

Este cambio puede estar motivado por las siguientes circunstancias más comunes:<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> cfr.: MANGANELLI, Raymond; et al.; op. cit.; p 22

<sup>75</sup> cfr.: JOHANSSON, Henry; et al.; Reingeniería de procesos de negocios, p.75

1. Reingeniería para MEJORAR COSTOS: se mejora un proceso con el fin de obtener reducciones de costos increíbles, descartando los procesos que no son esenciales o resultan obsoletos, pero que están siendo muy costosos para la empresa y se pretende eliminarlos.
2. Reingeniería para Luchar con la Competencia: debido a un deseo de la organización de querer ser el mejor en su giro. Al mismo tiempo combate con la competencia, y establece nuevos parámetros de acción que ésta deberá seguir.
3. Reingeniería para INNOVAR: encontrar y llevar a la práctica acciones concretas de innovación radical, cambiando reglas y creando un nuevo concepto de empresa.
4. Reingeniería para ASEGURAR PERMANENCIA: La mayor parte de las empresas que han aplicado RPN, lo han hecho porque están a punto de caer al precipicio y recurren a ella como última instancia de salvación.

Cualesquiera que sean los motivos que orillen a una compañía para aplicar RPN, es importante que sus directivos consideren cada una de estas motivaciones, cuando inicien el trabajo de reingeniería, porque no todas las empresas contarán con oportunidades de innovación radical, o amenaza de permanencia. Tal vez no a todas les parecerá necesario invertir para lograr un producto de innovación radical. Es decir la razón por la cuál una empresa decida aplicar RPN, depende única y exclusivamente de sus propias deficiencias y necesidades de responder al medio que la rodea.

### 3.1.7 CORRIENTES DE REINGENIERÍA

Consideramos importante detenernos aquí a mencionar cuáles son las diferencias entre estas las corrientes que se están presentando en la RPN, con el fin de aclarar qué tipo de enfoque utiliza cada una.

Hoy día existen dos corrientes de pensamiento a cerca del procedimiento adecuado para ejecutar el rediseño y por ende la renovación de los procesos de reingeniería<sup>74</sup>. La primera corriente, denominada también ortodoxa la encabeza M. Hammer y J. Champy. Sin embargo a raíz de sus estudios han surgido otros de forma paralela, los cuales sugieren una forma distinta de aplicar la RPN. Esta segunda corriente, denominada también derivada, está formada por R. Manganelli, M. Klein, D. Morris, J. Barndon, H. Johansson, R. Tomasko por mencionar algunos.

La diferencia entre estas dos corrientes estriba en que cada autor propone una metodología particular para ejecutar y llevar a cabo un proyecto de reingeniería, sin embargo todos se basan en la misma esencia de la RPN, la cual no cambia. La divergencia es en la metodología (el cómo), más no en la esencia (el qué).

### 3.1.8 TENDENCIAS DE REINGENIERÍA

Basándonos en estadísticas de los Estados Unidos, porque desafortunadamente la RPN en nuestro país apenas está surgiendo, hemos identificado varias tendencias importantes

---

<sup>74</sup> cfr., *Administrare Hoy*, COLIN FLORES, Carlos G., No. 28, p. 20.

que se están presentando hoy en el ambiente de los negocios con respecto a la reingeniería.

Los datos de las estadísticas fueron arrojados por extensas encuestas llevadas a cabo en EUA, durante 1992, 1993 y 1994 (Encuesta de Reingeniería Corporativa ) elaborada por la empresa Gateway y en 1994 (Encuesta de Iniciativas Estratégicas Corporativas) también elaborada por la empresa Gateway <sup>71</sup>. Los porcentajes mencionados son sobre la base del cien por ciento.

1. La RPN es la iniciativa número uno (88%), que toman altos ejecutivos para alcanzar sus metas estratégicas. Es seguida por la automatización, reestructuración y reducción del tamaño de la corporación.
2. La competencia, rentabilidad, participación de mercado, adquisición de nueva tecnología, son las cuestiones por las cuales, de mayor a menor, por las cuales los directivos recurren con mayor frecuencia a aplicar la RPN.
3. La mayoría de los ejecutivos (70%) esperan ver resultados de la reingeniería de procesos en un año o menos.
4. El 90% de los directivos recurrirían a ella si afectara tan solo el 25% de sus ingresos.
5. Casi las dos terceras partes de los esfuerzos de reingeniería (64%) son interdepartamentales y transfuncionales, la mayoría (98%), opina que entender los mercados y a los clientes es el proceso más crítico de rediseñar para los ejecutivos.

---

<sup>71</sup> *id.*, apud, MANGANELLI, Raymond, et al. op. cit., p.14

La reingeniería es una de las técnicas más usadas por las empresas norteamericanas para afrontar el cambio acelerado se presenta. Empresas tan prestigiadas como Ford Motor, American Express, Kodak, Reader's Digest, Hitachi, IBM Credit, Pepsicola, Bell Atlantic, Taco Bell, Texas Instruments, Toshiba y Shell entre otras han puesto en marcha procesos de reingeniería y han servido de ejemplo para ilustrar los éxitos tan espectaculares y los resultados positivos logrados al aplicarla. Sin embargo poco se ha hablado de los fracasos. Si bien es cierto que ésta técnica ofrece mejoras espectaculares, también puede producir fracasos espectaculares, los cuales se producirían no solamente al incurrir en alguno de los "errores fatales al aplicar reingeniería" que menciona Hammer <sup>76</sup>:

- ❖ Error de interpretación en el concepto de reingeniería.
- ❖ Falta de apoyo a nivel ejecutivo.
- ❖ PERSONAL inadecuado
- ❖ Financiamiento inadecuado
- ❖ Falta de metodología detallada
- ❖ Enfoque en los procesos sin valor agregado
- ❖ Seguir pensando en un enfoque funcional
- ❖ Considerar solamente a la tecnología como impulsor de la reingeniería
- ❖ Tener expectativas poco realistas
- ❖ Ceder a la resistencia al cambio

---

<sup>76</sup> *Ibidem*, p. 19

A pesar de los factores expuestos por Hammer, R. Manganelli afirma que el verdadero éxito de la reingeniería consiste en que se tenga una metodología adecuada para llevar a cabo una correcta implantación.

### *3.2 MÉTODOS DE REINGENIERÍA*

La metodología es la forma sistemática, claramente definida de alcanzar un fin, es decir la manera en que se logra un cambio de una situación inicial a una deseada. La esencia de la reingeniería es la misma independientemente de la corriente a la que se aluda, siempre constará de cuatro situaciones base:<sup>29</sup>

1. Partir de las necesidades del cliente con el fin de satisfacerlas y lograr los resultados que éste requiere. Ej. rapidez, flexibilidad, precisión, alta calidad, consistencia...
2. Organizar el trabajo en tareas o procesos simples, tratando que éstos sean lo más lineal posibles y en los cuales se logre además dar al cliente un valor agregado (garantía de la labor o del producto, aquello "extra" que se incluye en el precio que paga el cliente)
3. Se requieren empleados que desarrollen labores complejas y que además conozcan y dominen todos y cada uno de los pasos que se necesitan ejecutar en el proceso.
4. Los empleados deben ser multidimensionales: poseer capacidad para tomar decisiones sobre el proceso basándose en las necesidades del cliente, y la conveniencia para la empresa, logrando un beneficio compartido.

---

<sup>29</sup> cfr., ídem.

La aplicación de la "esencia" de la RPN no es una receta de cocina, pues no puede aplicarse a todas las empresas por igual. Es cierto que todas las empresas pueden utilizarla, pero no todas pueden hacerlo a través del mismo método. El mexicano Colín Flores asegura que la reingeniería puede aplicarse en cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño o situación específicos. Siempre y cuando se seleccione la metodología adecuada a las necesidades de cada organización y se adapte a las características de cada una. Para lograrlo es necesario partir del estado actual y real en el que se encuentra la empresa, basándose en un diagnóstico de la misma. Afirman que es la única manera de adaptar la técnica de la RPN a una organización, creando un modelo "ad hoc" a la misma, independientemente de sus características particulares. El diagnóstico puede mostrar la posición en que se encuentra la empresa, hacia qué objetivos tiende, qué acciones realiza para lograrlos, con qué recursos cuenta... etc. Paradójicamente ninguna de las metodologías propuestas en ambas corrientes de la reingeniería hablan sobre realizar un diagnóstico de la organización. Realizarlo parecería un desperdicio de tiempo, dinero y trabajo sin embargo a la larga ahorraría esfuerzos y frustraciones pues el proceso que en su caso se renovará estaría adecuándose a las características específicas de la empresa, subsanando las fallas particulares y aprovechando los aciertos.

De esta forma existirán tantas metodologías, como empresas que apliquen reingeniería.

De varios modelos de RPN hemos decidido señalar en esta investigación, la metodología propuesta por Raymond Manganelli y Mark Klein. Pedagógicamente elegimos este método

porque encontramos en él criterios para los recursos humanos. Esta metodología incluye en una de sus etapas la dimensión social y humana de la RPN. Es importante recordar que tal y como lo propone Colin Flores es necesario realizar primero un diagnóstico antes de realizar ningún otro paso, por las razones antes mencionadas.

El método propuesto por Manganeli y Klein se conoce como la RÁPIDA RE. Los autores la denominan rápida reingeniería, o Rápida Re, porque la han diseñado para producir resultados sustantivos rápidamente, por lo general en términos de seis meses a un año. Esta metodología ofrece un proceso de ayuda al analista de procesos para encontrar el cambio radical que ha de ser el factor decisivo en la competencia. Cualquier metodología debiera ser una guía para encontrar el camino acertado hacia nuestro destino. Eso justamente es: una guía más que un conjunto rígido de reglas que hay que seguir exactamente y en orden inflexible.<sup>80</sup> Estas son las consideraciones que los autores de la Rápida Re sostienen para fundamentar su metodología. La cuál se compone de varias técnicas administrativas actuales (modelación de procesos, medidas de desempeño, análisis de flujo de trabajo...). Los autores sostienen que no hay necesidad de inventar una técnica nueva sino que integra apropiadamente y utiliza varias de estas importantes técnicas para desarrollar y analizar información clave que les permite identificar oportunidades de cambio radical en los procesos de valor agregado. Esta integración se ha hecho en una forma que permite que fluya libremente la información a través de las

---

<sup>80</sup> cfr. ; MANGANELI, Raymond, KLEIN, Mark, op. cit.: p 28



diversas etapas de la metodología la cual tiene un valor que supera al de todas las técnicas arraigadas.”

La Rápida Re es una metodología de cinco etapas y cincuenta y cuatro pasos que permite a las organizaciones obtener resultados rápidos y sustantivos, efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos. Esta metodología se diseñó para que la utilicen equipos de RPN en organizaciones de negocios, sin tener que valerse mucho de expertos de fuera. Cada una de las cinco etapas comprende una parte lógica del proceso RPN y produce resultados que se usan en las etapas subsiguientes. Estas etapas son:

- **ETAPA 1. PREPARACIÓN**, esta etapa pretende sentar los objetivos y las metas que se pretenden, así como la justificación del proyecto RPN. Establece además un vínculo esencial entre las metas decisivas del negocio y las de los procesos rediseñados. Define los parámetros del proyecto tales como: costos, riesgo, cambio organizacional, etc. En esta etapa se forma el equipo de RPN, se le capacita y se produce el plan inicial de gestión del cambio.
- **ETAPA 2. IDENTIFICACIÓN**, una vez establecidas las metas y objetivos, se desarrolla un modelo del negocio orientado hacia el cliente (recordar objetivo primero de la empresa). La identificación produce definiciones de clientes, procesos y medidas de rendimiento e identifica procesos de valor agregado. Se señalan los recursos, datos, diagramas

---

” *Idem.*, p. 33

organizacionales y lo más importante , la designación de los procesos que se van a rediseñar.

- **ETAPA 3. VISIÓN** , en esta etapa se pretende desarrollar una visión de proceso capaz de lograr un avance decisivo en el rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados. Se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales. Se establecen medidas comparativas del rendimiento de los actuales procesos, oportunidades de mejoramiento y objetivos. Se definen los cambios que se requieren y se producen declaraciones de la nueva visión del proceso.
- **ETAPA 4. SOLUCIÓN**. Esta etapa se divide en dos subetapas casi paralelas: una para desarrollar el diseño técnico necesario para implementar las visiones y la otra el diseño social que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán a su cargo el proceso rediseñado. El propósito de dimensión técnica del nuevo proceso es para definir la tecnología : adquisiciones, instalación, pruebas, etc. La dimensión social se refiere a las descripciones de la organización, dotación de personal, puestos, planes de carrera e incentivos a empleados. De manera conjunta se diseñan los elementos para la interacción de las dimensiones técnica y social como son: planes de contratación o despido de personal, capacitación, reorganización y reubicación.
- **ETAPA 5. TRANSFORMACIÓN**, en esta etapa se pretende llevar a cabo la visión integradora del proceso. Esta etapa final produce versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y los mecanismos de cambio continuo.

Cabe mencionar que cada etapa se divide en varios pasos, pero siempre en cada una de ellas se hace mención a la necesidad de capacitar al personal de forma "just in time (JIT)" o justo a tiempo.

Esta metodología de RPN está diseñada para adaptarse a cada empresa o proyecto en particular, acomodando algunos pasos o tareas de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa. La Rápida Re fue diseñada en forma específica para no contratar consultores externos, ajenos a la organización. Se ha creado para que la utilicen gerentes y profesionales de la mayoría de las compañías sin consultores especializados. Por esta razón se sugiere que el equipo de RPN esté conformado por ingenieros industriales que saben bien cómo rediseñar los procesos pero también con un representante de cada área de la empresa, así como de expertos de cada una de las áreas que sufrirán RPN, y por supuesto un experto en recursos humanos que facilite los medios para, seleccionar, capacitar, motivar,.... al personal que impartirá la RPN.

### *3.2 RESULTADOS DE REINGENIERÍA*

Cuando una empresa ha aplicado la RPN, tiene un cambio radical en la forma como se realizan los procesos. Hammer y Champy afirman que es difícil dar una respuesta única a la forma exacta sobre cómo un proceso se rediseña, porque éstos toman diferentes formas, dependiendo por supuesto del tipo de empresa, su actividad o giro, el proceso que va a ser

rediseñado, e incluso de las personas que los diseñan.<sup>42</sup> Sin embargo, con base en su experiencia como consultores de RPN en corporaciones norteamericanas, han observado semejanzas notables que podríamos llamar características de los resultados de la RPN, independientemente del tipo de empresa, su giro e incluso la identidad del proceso mismo. Señalaremos algunas de las características comunes<sup>43</sup> que estos autores de la RPN han encontrado con frecuencia en los procesos de negocios rediseñados.

### 3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS

- **VARIOS PUESTOS SE COMBINAN EN UNO:** Ya hemos mencionado que la base de la RPN es la desaparición del trabajo en serie, muchos oficios que antes eran distintos se integran y conjuntan en uno solo. Los procesos ahora los ejecuta una sola persona, llamada "trabajador de caso", la cual sirve como único punto de contacto para el cliente y es el responsable del proceso desde el principio hasta el fin. Cuando un proceso se integra se logran reducir los costos de administración pues se necesita menos supervisión. La empresa debe estimular a los empleados de caso para que encuentren formas innovadoras y creativas para reducir cada vez más el ciclo de tiempo, costos o brindar un servicio libre de defectos.
- **LOS TRABAJADORES TOMAN DECISIONES:** anteriormente los empleados tenían que acudir a su superior jerárquico antes de tomar una decisión, hoy con la RPN pueden

<sup>42</sup> cfr., CHAMPY, James, et al., op. cit.: p 53

<sup>43</sup> cfr.: ibidem.: p 54-68

tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, ésta se convierte en parte del trabajo. Los trabajadores mismos realizan hoy aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes. Resulta que en los procesos anteriores los empleados que en realidad tenían contacto con los clientes no podían tomar decisiones sobre alguna cuestión que el mismo cliente le pidiera, se recurría a consultar al superior y éste decidía, lo cual resultaba una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo.

- **SE REDUCEN LAS VERIFICACIONES Y LOS CONTROLES:** Los procesos convencionales están repletos de pasos de verificación y control que consumen tiempo y costos. los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Ahora se muestra 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 en lugar de los periódicos.
- **GERENTE DE CASO :** La creación del puesto denominado "gerente de caso" es otra característica recurrente de 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. Para desempeñar este papel de la mejor forma, se necesita tener 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. Su función se centraría en contestar las preguntas del cliente y resolverle sus problemas.

### 3.3 RECURSOS HUMANOS EN REINGENIERÍA

La Ley Federal del Trabajo define que *"la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario"*<sup>84</sup> se denomina trabajo, es decir que a un trabajador se le remunerará de acuerdo a la labor que realice.

Desgraciadamente esto no sucede así en la práctica. A pesar de que se contrata a un empleado para trabajar, a la mayoría se le paga por su tiempo y no por el trabajo efectivo que realiza. En la mayoría de las empresas los empleados registran sus entradas y salidas en una tarjeta de un reloj. El tiempo que los empleados permanecen en la empresa, debe ser precisamente para eso: para trabajar.

Según el diccionario, trabajo es el *"esfuerzo físico o mental, actividad dirigida hacia la producción o el logro de algo"*.<sup>85</sup> En términos de ingeniería, es cualquier actividad humana que mueva a un proceso hacia su término y que le añada un valor agregado.<sup>86</sup> Entendemos por trabajo entonces, el conjunto de labores que lleva a cabo un empleado de la empresa para cumplir con su deber y cubrir las funciones que su puesto requiere.

<sup>84</sup> LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Título 2º Capítulo 1º Artículo 20; p.9

<sup>85</sup> GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO, Tomo 11, p. 377B

<sup>86</sup> cfr.: JOHANSSON, Henry, et al. : *Reingeniería de procesos de negocio* . p. 77

Respecto a los RH la RPN sostiene el siguiente fundamento: Si diéramos por hecho que los empleados trabajaran con una gran productividad, haciendo un esfuerzo mayor mental y físico, supondríamos que el negocio o la empresa sería exitosa. Sin embargo esto no siempre sucede así; a pesar de los esfuerzos de los trabajadores y directivos por trabajar arduamente, nadie garantiza que esta labor (entendido como lo conceptuamos anteriormente) sea precisamente la más inteligente. Debido a la burocracia o la extrema fragmentación de las tareas el empleado realiza una serie de actividades que se consideran inútiles, repetitivas y que en lugar de provocar un movimiento hacia adelante del proceso, como lo define la ingeniería industrial, sobreviene un retroceso del mismo. Algunos autores denominan a esto "waste", es decir basura o desperdicio. Un ejemplo de las actividades basura o desperdicio son: repeticiones innecesarias por falta de planeación, repetir un pedido porque una pieza faltó, rechazar una requisición por datos incompletos, etc. En general son actividades que ya se hicieron y que por una u otra razón han tenido que repetirse, desperdiciando tiempo, dinero y esfuerzo. Este desperdicio no siempre es causado por la incompetencia del trabajador, muchas veces es el resultado de mala comunicación, o fallas organizacionales provenientes de la excesiva división del trabajo, pero la mayoría de las veces es porque el empleado está utilizando un procedimiento que le crea mucho desperdicio o basura, en lugar de trabajo productivo, por ello es necesario un método mejor, que lo lleve a hacer más con la misma cantidad de esfuerzo y en menos tiempo. De esta forma la RPN no es hacer que la gente trabaje más duro sino aprender a

trabajar de otra manera. Esto significa que las empresas y sus trabajadores tienen que desaprender muchos de los principios y técnicas que les aseguraron el éxito durante tanto tiempo y aprender una nueva forma de conseguirlo.<sup>67</sup> Este es el principal problema, causante de tantos fracasos empresariales en los últimos años, por tal razón la RPN propone una reestructuración de los procesos de negocios. El diagnóstico de la RPN, se basa en la premisa donde *“la compañía que es mejor que otras en lo básico de su negocio (inventar productos y servicios, fabricarlos o prestarlos, venderlos, atender pedidos y servir a los clientes) derrotará a la competencia en el mercado, pues la diferencia entre compañías ganadoras y perdedoras es que las primeras saben hacer su trabajo mejor.”*<sup>68</sup>

Por todos estos motivos la RPN propone como método, analizar todas y cada una de las labores que se realizan en una empresa para rediseñarlas en su proceso, simplificando las acciones, reduciendo costos y evitando el desperdicio. Esto es una manera muy sencilla de explicar la metodología con la que procede la RPN, sin embargo el procedimiento propiamente dicho es mucho más complejo.

Diseñar un método de RPN es propiamente la labor de un Ingeniero Industrial, por tanto en este estudio no profundizaremos en la forma del cómo se analizan detalladamente estos procesos porque sale del objeto de estudio de la Pedagogía. Lo que sí consideramos oportuno rescatar es que de todos los autores que han escritos libros sobre RPN muy pocos son los que incluyen dentro de su método la consideración de los recursos humanos

---

<sup>67</sup> cfr. : CHAMPY, James, HAMMER, Michael op. cit. : p 12

<sup>68</sup> ibidem. : p 27



o el aspecto humano. Se van más bien dirigidos o encaminados a crear un proceso casi perfecto, libre de todo error, desperdicio, etc. sin embargo la experiencia les ha demostrado que al intentar aplicar el proceso se topan con limitaciones por no haber considerado el aspecto humano. A pesar que Hammer menciona al personal inadecuado, considerar solamente a la tecnología como impulsor de la reingeniería y ceder a la resistencia al cambio como errores fatales en la implantación, parece que éstos no son muy tomados en cuenta por los ingenieros industriales.

*'La Ingeniería Industrial puede considerarse como la ciencia que ubicó al trabajador en el último detalle del trabajo y no dejó absolutamente nada a la voluntad individual.'*<sup>90</sup> No pretendemos con esta definición textual de Morris despertar polémica con los ingenieros industriales, pues como veremos más adelante la RPN debe basarse en un trabajo multidisciplinario, pero sí consideramos necesario rescatar una gran verdad. Si bien es cierto que no todos los ingenieros industriales (nos referimos a ellos por ser los que han estudiado para el diseño de procesos, pero también incluimos a todos aquellos que puedan realizar de manera afín este trabajo) actúan de esta manera, también es cierto que la mayoría se concentra en el aspecto técnico considerándolo como lo más importante y dejando de lado el aspecto humano.

El éxito de una compañía dependerá en gran manera del desempeño de sus trabajadores, pues son quienes, como hemos citado en el capítulo anterior, coordinan y dirigen los demás

---

<sup>90</sup> MORRIS, Daniel, et al.; op. cit.; p 246

recursos de la empresa. Si un trabajador tiene bajo rendimiento, afecta en mayor o menor grado el desempeño de toda la organización, pues cada quien está en su puesto para cubrirlo al máximo.

*Cuando nos referimos a que la RPN implica el rediseño radical de los procesos se empieza precisamente por rediseñar éstos, sin embargo eso no es todo, la RPN implica muchas cosas más específicamente en el aspecto humano de la empresa: "personas que antes hacían lo que se les ordenaba toman ahora decisiones por sí mismos. El trabajo en serie desaparece, los departamentos funcionales pierden su razón de ser, los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de sus jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos. Casi todos los aspectos de la organización se transforman, a menudo tanto que no se reconocerían."<sup>4</sup>*

Examinaremos los aspectos más relevantes en los que cambia la dinámica del trabajo\* para los empleados, y posteriormente analizar la función que ahora tiene que realizar el departamento de Recursos Humanos:

- **UNIDADES DE TRABAJO:** Al rediseñar un proceso de RPN lo que en realidad hacen las empresas es volver a juntar el trabajo que Smith dividió en pequeñas fracciones. Ahora se crean "equipos de proceso" que son grupos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total. Suele suceder que diversas personas estén dedicadas a la

---

<sup>4</sup> CHAMPY, James, et al.: op. cit., p.619.

<sup>5</sup> Idem., p.71-87.

realización de una parte del proceso y lo demás sea realizado por empleados de otros departamentos, lo que la RPN hace es que en lugar de separarlas en departamentos, las reúne en un equipo. No necesariamente se modifica lo que hacen, sino solamente se disponen las circunstancias necesarias para que lo hagan conjuntamente y no por separado, en distintos puntos de la compañía. Estos equipos de caso pueden ser de 3 clases: equipos de casos, equipos de procesos, trabajador de caso.

A) Equipo de casos; son personas con habilidades diferentes que trabajan juntas para realizar un trabajo de rutina recurrente.

B) Equipo de procesos; son personas que están reunidos el tiempo necesario para realizar una tarea episódica particular, para que trabajen juntos en un proyecto específico. Una vez que este proyecto termina, el equipo se disuelve y sus miembros pasan a otros proyectos.

C) Trabajador de caso, es como un equipo de casos pero consta de una sola persona. Son individuos que pueden conducir toda una negociación desde el principio hasta el fin del proceso. Es necesario que esta persona tenga alta responsabilidad porque se descarga en ella toda la labor del proceso. Debe ser también una persona bien capacitada y con acceso a información constante.

- **TRABAJO MULTIDIMENSIONAL.** Los trabajadores de equipos de proceso son responsables colectivamente de los resultados de éste. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso. De esta

forma los trabajadores tienen una mayor sensación de terminación, cierre y realización. Sin embargo si los oficios son más satisfactorios, también lo son más exigentes y difíciles. El nuevo modelo implica oficios complejos para personas capacitadas. Esto nos da una idea más clara de por dónde tiene que ir la labor de recursos humanos, que posteriormente analizaremos.

- **EL ROL DE TRABAJADOR.** El empleado convencional pasa de ser controlado a facultado. Cuando la empresa confía a los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles la autoridad para tomar las medidas conducentes. La autoridad del empleado es una consecuencia inevitable de los procesos rediseñados.
- **LA PREPARACIÓN PARA EL TRABAJO.** Es fácil deducir que los empleados necesitan suficiente capacitación para ejercitar su propio criterio a fin de que hagan lo que deben de hacer. Por ello se hace hincapié en contratar a personal que ya traiga consigo esta cualidad y cuyo único requisito sea el querer aprender.
- **MEDIDA DE DESEMPEÑO = RESULTADOS.** El desempeño en la RPN se mide a través de encuestas de satisfacción de los clientes. Recordamos que finalmente ésta es la razón de ser de la empresa. Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las compañías pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. El rendimiento se mide por el valor creado y la compensación debe fijarse de acuerdo con ello.

- **LOS VALORES CAMBIAN A PRODUCTIVOS.** La RPN conlleva un cambio tan grande en la cultura de una organización como en su configuración estructural. Exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes y no para sus jefes. Cambiar la orientación de los valores de proteccionistas a productivos es parte tan importante de la RPN como cambiar los procesos.
- **LOS GERENTES SON ENTRENADORES.** Si hemos establecido que ahora los empleados tienen responsabilidad y facultades para decidir, ahora no necesitan jefes: necesitan entrenadores, quienes pueden ayudarles a resolver los problemas. No están en la acción, pero sí lo suficientemente cerca como para asistir al equipo. Necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de la realización de otros. El asesor está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo personal del individuo a largo plazo.
- **ESTRUCTURA JERÁRQUICA PLANA,** transferir las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que lo realizan, significa que las funciones tradicionales del gerente han disminuido. En las empresas que han tenido RPN, la estructura organizacional no es una cuestión tan seria. El control está en manos de las personas que ejecutan el proceso, por consiguiente la estructura organizacional después de la RPN tiende a ser plana, 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.

- **EJECUTIVOS SON LÍDERES.** Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo. 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. 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.

### 3.3.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS EN RPN

"Un amplio espectro de temas sobre el personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar partes de la organización... etc."<sup>4</sup>

A partir de las características que definen a una empresa que ha sufrido RPN y las consideraciones que hemos señalado sobre el cambio de la dinámica del trabajo, estableceremos cuáles son las nuevas acciones que realizará el departamento de recursos humanos. Esto con el fin de lograr que el proyecto de RPN tenga el mayor éxito posible; pues como lo hemos citado: si en una empresa no se considera al recurso humano como el más valioso y el que tiene en sus manos el destino de la misma, cualquier proyecto técnico, administrativo, etc., puede venirse abajo.

La labor más importante que tiene en sus manos un departamento de recursos humanos

---

<sup>4</sup> MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel, op. cit. : p. 247.

(RH) es cubrir la necesidad evidente de adecuar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del personal actual a los nuevos requerimientos del trabajo. De esta labor, se desprenden una serie de cuestiones a atender. Morris distingue cuatro elementos generales para tomar en cuenta y que denomina Aspectos del personal en la RPN.

1. CAPITAL HUMANO, cuando el proyecto de RPN comience a dirigirse los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado, es en este momento cuando se denota de forma más palpable que la clave para un esfuerzo de RPN exitoso está en el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación rediseñada. "Por tal razón no se podrá implementar ningún diseño si existen conflictos con los trabajadores"<sup>93</sup> El resultado de la labor del departamento de RH debe ser el de trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido y racionalizar la cantidad de personal dentro de la empresa. Para ello se requiere:

- A) Definir posiciones y destrezas
- B) Definir la nueva organización
- C) Reubicar al personal
- D) Entrenar y reentrenar
- E) Clasificar
- F) Retirar (si se requiere)
- G) Implementar cambios

En lo personal consideramos que éstas son sólo algunas de las labores a realizar, pero

---

<sup>93</sup> MORRIS, Daniel et al., op. cit.: p.246

la lista es en realidad mucho más amplia y específica.

2. **REDUCCIÓN DE COSTOS DE PERSONAL**, en realidad la RPN puede parecer un enfoque ideal para reducir al personal, por los aspectos que hemos mencionado sobre trabajador de casos, etc. sin embargo la reducción del personal puede exigir mas tiempo que las demás actividades del proyecto de cambio y acarrear dificultades como la total pérdida de confianza por parte de los empleados a la directiva, costos muy altos por el despido de empleados y una inquietud constante por temor a perder el puesto. Lo que se pretende más bien es el conseguir mejores resultados con el mismo ó menos personal, sin afectar la calidad. El entrenamiento a fin de cuentas resulta menos costoso que la vinculación de personal nuevo. Para dar una reducción en la fuerza laboral y la contratación, puede considerarse que la reducción se dé por agotamiento natural del personal en lugar de los despidos. De esta forma se puede controlar el aumento de personal mientras se acrecienta la motivación, pues finalmente lo que la RPN propone, es como lo hemos establecido: la reducción del despilfarro o basura, lo que se puede convertir en una meta común de los empleados. Evitando de esta forma la presión que producen los despidos y la resistencia al proyecto de cambio, asociados a la disminución de personal. Sin embargo resulta oportuno anotar que esta postura personal, no la comparten los encargados del rediseño del proceso, quienes prefieren el retiro de los empleados de la empresa. Sin considerar el aspecto pedagógico donde el entrenamiento y desarrollo pueden traer más frutos.



3. **DEFINIR NUEVOS TRABAJOS**, los esfuerzos de RPN exigen cambios en el personal. Los nuevos trabajos deben definirse para aproximar y detallar descripciones con respecto al trabajo anterior, también pueden diseñarse de nuevo; sin embargo al utilizar las descripciones del trabajo anterior se economiza esfuerzo y se da a algunos trabajadores una base más familiar. Aquí la labor específica a realizar sería el análisis y descripción de puestos el cual además servirá para dar una base más amplia de las mediciones de desempeño. Estableciendo de la misma forma, descripciones claras del trabajo, relaciones del puesto con el negocio y estándares cuantitativos de desempeño.
4. **REENTRENAMIENTO Y REUBICACIÓN**, el entrenamiento se utiliza para ascender a un empleado de un nivel de capacidad a otro. En la RPN se requiere un esfuerzo significativo en el diseño del programa de entrenamiento, debido al necesario aumento de destrezas que el nuevo trabajo implica. Aportando los requerimientos detallados del proceso de trabajo, el conocimiento específico necesario y las condiciones de destreza de cada posición, relacionados con las actividades del nuevo proceso. Es importante incluir en el programa de entrenamiento un diagrama del proyecto de RPN , donde los trabajadores puedan aprender acerca de todo el proceso en el que tomarán parte, al igual que de los detalles de sus propios trabajos. Este entendimiento ayuda a fortalecer un sentido de orgullo y autoestima, satisfaciendo de esta forma en los trabajadores necesidades que como hemos enunciado Maslow clasifica de realización, pertenencia a grupo y seguridad personal.

Personalmente consideramos que además de estos cuatro aspectos del personal en la RPN, el departamento de RH debe realizar, de forma más específica:

En cuanto a la definición de la nueva organización: definir cargos y equipos de trabajo, especificar la estructura organizacional, rediseñar fronteras organizacionales y canales de comunicación.

En cuanto al entrenamiento deberá: facultar al personal que tiene contacto con el cliente, diseñar programas de gestión y transición hacia el cambio, diseñar planes de carrera; tiene una labor tal vez más complicada que realizar: reducir la resistencia al cambio.

En lo que respecta a reubicar al personal deberá identificar grupos de características de cargos, también conocidos como equipos de caso, especificar cambios en los puestos.

Además se deberá diseñar la clase de incentivos y planificar la implementación de todo lo que anteriormente hemos señalado.

Sin embargo, a pesar de todas estas funciones, consideramos a nuestro juicio personal, que todavía existe una labor más complicada y a la vez la más importante que RH debe realizar para coadyuvar con el éxito del proceso rediseñado: obtener el compromiso de los trabajadores con el proyecto mismo de reingeniería.

Pero ¿cómo lograr que los empleados se "pongan la camiseta" de la empresa y se comprometan a luchar juntos por una meta común? Hay que tomar en cuenta que si este aspecto de vital importancia no es considerado por el equipo de RPN, pueden suceder diversas situaciones adversas. Al mencionar que el recurso humano es el más importante de todos no consideramos el aspecto negativo que su fuerza puede tener.

En primer lugar por el apoyo sindical que tienen los empleados, pueden boicotear el proceso, idear una huelga, realizar sabotaje contra las instalaciones, etc. Por lo tanto es mejor prevenir estas posibles reacciones contra un proyecto de RPN y buscar la mejor forma para conciliar las relaciones de los empleados con la institución, logrando beneficios para ambos.

Es precisamente por la necesidad de cumplir con esta labor que Daniel Morris ha pensado integrar los esfuerzos de reingeniería con el desarrollo organizacional DO.

Como hemos establecido en el capítulo anterior el DO es un conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por sí mismas, principalmente a través de la administración del cambio. Edgar F. Huse<sup>14</sup> afirma que los métodos de DO tienen principios subyacentes comunes con relación a las personas como individuos, como miembros de

---

<sup>14</sup> Cit. apud. ibidem, p. 254

grupos y como miembros de organizaciones. Unir el DO con la RPN y actuar en conjunto, ayuda a superar parte de las debilidades que tiene uno con respecto del otro y aprovechando sus beneficios fundamentales:

De la RPN se debe aprovechar la habilidad para determinar nuevos procesos, eliminar el desperdicio, evaluar el impacto de ésta a través de resultados espectaculares de la organización, del DO deben aprovecharse el compromiso de la fuerza laboral, el aumento del desarrollo individual y el trabajo de equipo.

*"El enfoque general para combinar la RPN y el DO es directo y consistente con la filosofía más aceptada que recomienda la planeación desde la cima hacia abajo y la implementación desde el fondo hacia arriba. El diseño de la RPN se lleva a cabo en un nivel de detalle suficiente y el DO se realiza sobre la implementación del flujo de trabajo"*<sup>14</sup> Así RPN se especializará en el proceso mecánico del trabajo y su planeación y el DO en que éste se lleve a cabo, previniendo los problemas de factor humano que puedan surgir.

El nivel de detalle que realiza la RPN lo establece el proceso de negocios que se diseña, antes que comience el DO, varía con base en la cultura corporativa y la naturaleza del trabajo que se esté planeando. Los procesos menos mecánicos requerirán menos detalle y

---

<sup>14</sup> idem.

viceversa. Es preferible exagerar en el exceso de detalles establecidos que por falta de los mismos se cometan errores.

La elección de las técnicas de DO a elegir, dependen en gran medida de las circunstancias de la empresa.

El DO se aplicará comenzando con el nombramiento del equipo de cambio, que se dirige utilizando el concepto de un equipo con autoridad y alto desempeño, integrado por expertos en RPN, personal, tecnología, administración y en los procesos de negocios que se encuentran en estudio. A medida que el proyecto avanza se vinculan nuevos integrantes como los entrenadores o capacitadores que instruirán a la fuerza laboral para el proceso al que se aplique la RPN.

El equipo puede alterar el diseño del proceso de reingeniería dentro del alcance de su trabajo. Cuando no se anticipa ningún cambio en el personal existente, el personal vinculado deberá incluirse en el equipo de cambio apoyando de esta forma una fase continua y productiva entre la RPN y el DO, teniendo de esta forma la experiencia del proceso actual directamente al equipo de cambio.

De las principales ventajas del DO es la generación de sentimientos de compromiso que sin lugar a dudas, es uno de los problemas más difíciles que enfrenta la RPN. Cuando se ha desarrollado un diseño de proceso bueno y nuevo, se busca convencer a los trabajadores de que el nuevo diseño es bueno.

El DO trata de involucrar al resto de la fuerza laboral en el trabajo de diseño, de modo que pueda esperarse el apoyo de cualquier persona que se encuentre entre los diseñadores del nuevo proceso.

La ventaja de la RPN que se puede aprovechar para obtener el compromiso de los trabajadores es la claridad con que demuestra de forma aislada el trabajo de los individuos y mostrar cómo la labor de cada uno contribuye al éxito del proceso.

Este hecho por lo general es motivante, cuando no lo es, los mismo diseños del proceso pueden brindar estándares frente a los cuales se pueden medir el desempeño de cada miembro del personal.

Con el fin de esquematizar más claramente los conceptos sobre Pedagogía, Desarrollo Organizacional y Reingeniería, hemos elaborado un cuadro comparativo en donde pretendemos vincular estos tres rubros hasta el momento estudiados en la presente investigación.

	PEDAGOGIA	DE	4) TIENE EN
<b>DEFINICIÓN BREVE</b>	Ciencia y arte de la Educación	Estrategia educativa que facilita el cambio al que se enfrenta la organización	Técnica para lograr el cambio radical de un proceso en una organización
<b>OBJETIVO</b>	Promover el perfeccionamiento integral de todo ser humano a lo largo de su vida	Perfeccionar a las personas, enfatiza el comportamiento en empresa y manejo del cambio.	Realizar procesos para lograr satisfacción de los clientes
<b>PUNTO DE PARTIDA</b>	Intencionalidad para aprender: Querer aprender	Intencionalidad de las personas para aceptar el cambio.	Diagnóstico necesidades de cliente y la empresa
<b>CONTENIDO QUE ABARCA</b>	Estudio del proceso enseñanza aprendizaje PEA sus 7 elementos, 3 momentos, 3 campos	Crecimiento, clima, desarrollo y eficiencia organizacional. (comunicación, conflicto, liderazgo...)	Conocer necesidades de cliente actividades que no agregar valor, enseñar juicios
<b>ACCIONES QUE IMPLICA</b>	Enseñanza Aprendizaje para perfeccionar facultades humanas.	Mejora de actitudes, aptitudes, valores, conocimientos	Simplificación y unirse procesos fragmentados
<b>DURACIÓN</b>	Toda la vida	10 años aprox.	No precisada
<b>AMBITOS</b>	Escuela, Familia, Comunidad, Empresa.	Empresa.	Empresa
<b>INDIVIDUOS QUE INTERVIENEN</b>	Educando y Educador en cada etapa de la vida	Consultores organizacionales, empleados, directivos y clientes.	Equipo multidisciplinario clientes, empleados, directivos
<b>MISIÓN DEL INDIVIDUO INVOLUCRADO</b>	Aprender a perfeccionarse para ser mejor ser humano	Solucionar problemas humanos para fortalecer empresa.	Tomar decisiones y la responsabilidad de proceso completo
<b>VISIÓN DEL CAMBIO</b>	Aprendizaje = cambio	Prevenir cambio	Reacción a los cambios
<b>RESULTADOS QUE PRODUCE</b>	Perfeccionamiento de las capacidades humanas	Efectividad organizacional a través de aceptación y manejo del cambio	Satisfacción de clientes, mejoras espectaculares en la empresa

CUADRO III: DIFERENCIACIÓN ENTRE PEDAGOGIA DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RENEGOCIACIÓN

*"RPN es cuestión de  
aprender a trabajar  
de otra manera"*  
HAMMER, M. CHAMPY, J.

## *CAPÍTULO 4*

### *IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS SOBRE REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA MEXICANA*

En el presente capítulo y como derivación práctica de la investigación nos proponemos desarrollar las formas de acción educativa sobre la Reingeniería de procesos y su aplicación en la empresa. Específicamente señalaremos orientaciones para llevar a cabo un proceso de enseñanza aprendizaje de manera conjunta con el proceso de reingeniería.



#### *4.1 FUNDAMENTACIÓN y DELIMITACIÓN DE INVESTIGACIÓN*

La RPN es un modelo de cambio radical que ha beneficiado y ayudado a cientos de empresas en los Estados Unidos para enfrentar al mundo actual de los negocios. Sus precursores, consultores organizacionales, empezaron a aplicarla en ese país a principios de la década (1991). Obteniendo conclusiones a partir de su experiencia. Hammer y Champy escriben el primer libro de RPN en 1994. Desde entonces surgen otros autores que empiezan a difundirla como Morris, Manganelli y Klein, Johansson... etc.

La RPN llegó a México un año después de su inicio en EUA. (1992) Chrysler es un ejemplo de las primeras industrias que aplicaron RPN en nuestro país, así como Banco Internacional (Bital).

Por ser un método nuevo que garantiza un alto porcentaje de éxito para producir mejoras espectaculares en la empresa, y considerando que la competencia en el ambiente de la globalización es tan fuerte; las corporaciones que están aplicando RPN o piensan aplicarla, se mantienen en el mayor silencio posible para evitar que la competencia se entere y dar sorpresas espectaculares al mercado con los nuevos resultados esperados a partir del rediseño de los procesos. Este es el caso de Chrysler de México, que mantuvo en silencio y total hermetismo en el diseño de sus nuevos procesos logrando un adelanto en tecnología de dos años, con respecto a sus competidores. El hermetismo y sigilo que guardan las empresas con RPN llega a tal grado que para evitar la salida de información confidencial, prohíben las visitas de personal ajeno a la empresa, resolver cuestionamientos sobre su

funcionamiento, entre otras cuestiones. Este comportamiento parte de la política que guarda una empresa mientras está en RPN.

Por tal razón, no es posible realizar una investigación de tipo experimental, de campo o cualquier otra que implique entrar en contacto directo con las empresas.

La presente es de las primeras investigaciones pedagógicas que se hacen respecto a la RPN. Justamente por la novedad del tema, decidimos en esta derivación práctica establecer líneas de acción educativa que a partir de la fundamentación que hemos establecido en los capítulos anteriores orienten a futuras investigaciones. El tema es bastante amplio y no pretendemos agotarlo, simplemente a partir de nuestro análisis aportar ideas pedagógicas concretas para llevar a cabo de mejor forma la RPN en la empresa y sugerir posibles proyectos educativos que en el futuro puedan aplicarse.

#### *4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA*

Tal y como lo fundamentamos en el capítulo anterior, la RPN implica un rediseño de los procesos de trabajo o forma en que se lleva a cabo el trabajo. Este rediseño normalmente se lleva a cabo por ingenieros industriales, o por expertos en procesos y ahorro de costos para la empresa. Planeando al grado máximo de detalle. Sin embargo esta planeación descuida el punto principal del proceso: ¿quién lo va a ejecutar? Este descuido no es causado por negligencia de los ingenieros, porque ellos planean lo que es su objeto de especialidad. Lo que se necesita son directrices educativas concretas con respecto a la

RPN, que el departamento de RH pueda seguir, adecuándose al proceso específico de cada empresa y ayudando al personal a desarrollar sus propias habilidades para beneficio de la propia organización y autorealización propia.

### 4.3 CATEGORÍAS A IMPLICAR

A través del presente trabajo de investigación, nos hemos concentrado en el estudio de tres instancias principales:

1. PEDAGOGÍA: Por ser la Ciencia de la Educación que contribuye al perfeccionamiento de las facultades humanas.
2. RECURSOS HUMANOS: Por ser sujeto de estudio de la Pedagogía en la empresa.
3. REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS: Estudiada como una técnica que facilita el cambio espectacular y radical en la empresa de fines del siglo XX.

Sin embargo hasta este punto, las hemos estudiado como instancias aisladas, únicamente al final del capítulo III vinculamos a la Pedagogía con Reingeniería y el Desarrollo Organizacional (metodología utilizada para favorecer el cambio de actitud en las empresa). Estableciendo solamente las características y diferencias entre ellos. Por tal motivo, a partir de este punto nos dedicaremos a especificar cuál es la relación que existe entre Pedagogía y Reingeniería. ¿Cómo se podría aplicar la Pedagogía a un Proyecto de Reingeniería? ¿Cuáles serían las ventajas de utilizarla? ¿Qué principios habría que considerar? .... Todo esto con el fin de establecer formas de incursión educativa en un

proceso de cambio radical (reingeniería) dentro de la empresa.

Para ello, esquematizaremos los planteamientos principales de los recursos humanos y la reingeniería, para después establecer las acciones educativas correspondientes:

<i>PLANTEAMIENTOS GENERALES</i>	
<i>RECURSOS HUMANOS</i>	<i>REINGENIERÍA</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Seres humanos que laboran dentro de la organización.</li> <li>● Facultades específicas: Inteligencia, voluntad y libertad.</li> <li>● Tendencia natural hacia el desarrollo y perfeccionamiento de facultades.</li> <li>● A través de su trabajo sirven a la empresa y a la sociedad.</li> <li>● No son propiedad de la empresa, sin embargo tienen un contrato, que supone voluntad plena para trabajar en la empresa.</li> <li>● Deberes y obligaciones con sí mismos, la organización y la sociedad.</li> <li>● Pueden mejorarse a sí mismos, e incrementar los demás recursos de la organización.</li> <li>● Cuando esto sucede, se beneficia la empresa y la sociedad.</li> <li>● Busca satisfacción de necesidades autorealización personal y la felicidad.</li> <li>● Logran cambio a través del APRENDIZAJE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Técnica utilizada para lograr un cambio radical y espectacular en la empresa.</li> <li>● Parte de un "posicionamiento" o diagnóstico de la organización.</li> <li>● Busca conocer cuáles son los resultados que solicita el cliente (necesidades)</li> <li>● Estudia las operaciones y procesos actuales para conocer las fallas.</li> <li>● Rediseño de procesos a partir de necesidades de los clientes</li> <li>● Busca dar a cliente "valor agregado"</li> <li>● Requiere empleados que realicen trabajos complejos y tareas múltiples (todo el proceso)</li> <li>● Requiere empleados que sean "multidimensionales", que posean capacidad para tomar decisiones, sean responsables, flexibles, rápidos, sensibles a las necesidades del cliente, conciliadores entre necesidad cliente-beneficios para la organización.</li> <li>● Logra el cambio a través del REDISEÑO DE PROCESOS DE TRABAJO.</li> </ul>

CUADRO IV. 1 PLANTEAMIENTOS GENERALES DE INVESTIGACIÓN

#### 4.3.1 PEDAGOGÍA EN LA EMPRESA QUE APLICA RPN

La Pedagogía en la empresa, es el puente que unirá a la Reingeniería con el Recurso Humano. La forma en que ésta ciencia incursiona dentro de la organización es a través del departamento de RH, como ha lo hemos establecido en el capítulo II. La Pedagogía brinda a la empresa que aplica un proceso de cambio radical, como lo es la reingeniería, las armas necesarias para facilitar el proceso de aceptación del cambio, capacitación para los nuevos trabajos, promover el autodesarrollo en los empleados, y desarrollar la capacidad para tomar decisiones y responsabilizarse por un proceso completo,..... etc. Como ciencia de la educación, la Pedagogía puede contribuir al proceso de reingeniería no sólo buscando el perfeccionamiento de los empleados, también puede ayudar en el posicionamiento o diagnóstico organizacional, facultando al personal que tiene contacto con el cliente, capacitando a las personas que impartirán los cursos de reingeniería para mostrar cómo ejecutar los nuevos procesos rediseñados...

Sin embargo a pesar de todas estas funciones antes mencionadas, en este trabajo de investigación nos gustaría profundizar en la base de la Pedagogía, estableciendo cuál sería el Proceso de Enseñanza Aprendizaje que se realizaría a la par con el Proceso de Reingeniería, y que el Pedagogo en el departamento de RH debería plantearse alrededor del proceso. Consideramos que las funciones arriba mencionadas, podrían profundizarse en futuras investigaciones. Nosotros únicamente dejaríamos sentadas las bases para ellas.

#### 4.3.2 PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN REINGENIERÍA DE PROCESOS

A partir de este punto denominaremos al proceso educativo que se da en la empresa: Proceso Enseñanza Aprendizaje o PEA, el cuál se concretará a través de alguna de las opciones para la educación de adultos en la empresa, y que hemos estudiado con amplitud en el capítulo 1. De la misma forma nos referiremos indistintamente al término "capacitación", "entrenamiento", o "educación en el trabajo" pero tomando en consideración las especificaciones sobre el término realizadas también en el capítulo 1º, pues será una decisión concreta de cada organización, incluir el curso de RPN en capacitación, adiestramiento, entrenamiento, desarrollo... dependiendo de las características propias de éstos, las cuales ya hemos señalado.

Ante un Proyecto de Reingeniería, es factible que los expertos en el proceso, se vean inmersos dentro del rediseño como el arma poderosa que puede cambiarlo "todo". Sin embargo es importante rescatar que no "todo" se puede rediseñar, únicamente se puede inventar una nueva forma para realizar el trabajo, es decir rediseñar procesos, modificar la tecnología, adaptarla, adecuarla para un nuevo proceso que llevará hacia un cambio espectacular en la organización. Pero cuando se llega al punto del Recurso Humano, es decir todo el personal que ejecutará el proceso rediseñado, se suele perder de vista la esencia del hombre, y los expertos en el rediseño pueden confundirse y pensar que el RH puede "rediseñarse". Ese es el error principal a cerca de la implantación del proceso de reingeniería. A las personas no se les puede "rediseñar", a ellas se les educa o capacita.

debido a sus características antropológicas específicas de inteligencia, voluntad, libertad. Es por ésta razón que a la par del proyecto de RPN, se debe plantear un proceso educativo. La educación, objeto de estudio de la Pedagogía, se concreta en el PEA. El cual se refiere a un conjunto de actividades, pasos, mutaciones, operaciones, planificaciones y experiencias en virtud de las cuales la educabilidad\* puede llevarse a cabo. Se le denomina "proceso" pues implica una evolución en un tiempo determinado, no podemos afirmar que la enseñanza-aprendizaje se den de un día para el otro. El PEA es también un proceso "cíclico y elíptico" pues siempre se va hacia delante, se inicia, se termina, y se empieza nuevamente. Sin embargo no se trata de un proceso circular, sino cíclico pues cuando se ha terminado una etapa supone que hasta ese punto ha adquirido conocimientos, habilidades y actitudes específicas y a partir de éstas se plantean otras nuevas, dando como resultado el perfeccionamiento humano.

La reingeniería a su vez, se refiere a un "proceso" pero de trabajo, el cuál será rediseñado, y el cual contará con entradas o insumos específicos (materia prima) que a través de actividades rediseñadas, convertirá en salidas o productos o servicios terminados, destinados al mejoramiento del cliente.

De esta forma, tanto la Pedagogía, a través su objeto de estudio la educación, gira en torno a un proceso (PEA), como la Reingeniería también lo hace en torno a procesos de trabajo rediseñados. Ambas hacen alusión a un cambio, Pedagogía busca un cambio de

---

\* - "Capacidad que el hombre tiene para adquirir educación a lo largo de su vida"

conducta más o menos permanente (aprendizaje). Reingeniería persigue un cambio en la manera de hacer el trabajo y en cómo enfrentar el nuevo mundo de los negocios. La actitud que la empresa, específicamente los RH, tengan para enfrentar el cambio, será la base del éxito de la reingeniería. La RPN por sí misma no altera las actitudes prevalecientes, ni la conducta del RH, tampoco las capacidades que éste tiene para aceptar, rechazar, iniciar o inhibir el cambio; puesto que estas modificaciones se encuentran fuera del alcance del Proceso de RPN, por ello es necesario que se auxilie y acompañe de la Pedagogía, para lograr estos cambios a través de un PEA, como una oportunidad para el perfeccionamiento de los RH, el éxito del Proceso de RPN y de esta forma beneficios para la empresa.

De esta forma se debería establecer paralelamente el Proceso de Enseñanza Aprendizaje, con el Proyecto de Reingeniería de Procesos de Negocios.

A continuación estableceremos cuales son los Momentos, Elementos, Campos del Proceso enseñanza aprendizaje PEA y cómo se adecuarían al Proceso de reingeniería RPN. Al finalizar lo esquematizaremos en un cuadro comparativo.

#### 4.3.2.1 ELEMENTOS DEL PEA

Existen diversas clasificaciones de los elementos del PEA, basándonos en Nérci<sup>96</sup> explicaremos cómo se adecuarían a la RPN estableciendo en su caso cuáles serían las diferencias en la clasificación con otros autores. Los elementos del PEA son los siguientes:

---

<sup>96</sup> cfr. NÉRCI, U. (maio), *Hacia una Didáctica General Dinámica*, p. 54-55.



- EDUCANDO - EDUCADOR: Son los sujetos que interactuarán en el PEA, tanto quienes lo dirigen como aquellos hacia los cuales va dirigido. Es importante tomar en cuenta sus características individuales y personales, específicamente su personalidad: temperamento y carácter, estado mental, características biológicas, capacidades adquiridas anteriormente, factores como fatiga, temor, ansiedad, vicios, virtudes... Los cuales deben ser detectados a través de un diagnóstico o evaluación previa, para controlar lo más posible las situaciones imprevistas que éstos puedan causar. Este diagnóstico puede ser realizado por el Pedagogo de la empresa, quien será el principal educador o por consultores organizacionales externos. Los datos arrojados serán de gran utilidad para establecer las fuerzas y debilidades con las que se contará en el proceso. Más adelante, cuando hablemos sobre el diagnóstico profundizaremos en este tema.

En una empresa que aplica reingeniería, los educandos serían todos y cada uno de los empleados (RH) quienes aprenderán una nueva forma de trabajar con un proceso rediseñado. Los educadores serán los expertos en reingeniería, tal vez quienes rediseñaron el proceso o contribuyeron en él. Lo que es innegable es que estos capacitadores de reingeniería, que ahora se convierten en educadores, necesitan ser primero educandos. Una de las labores esenciales del Pedagogo es ser "capacitador de capacitadores" por tal motivo se hace indispensable que quienes transmitirán los conocimientos de los nuevos procesos de trabajo, sean primero capacitados por

Pedagogos, para que sepan conducir el proceso de enseñanza aprendizaje de los educandos: conozcan técnicas, objetivos, metodologías... Así mismo consideramos necesario en este punto tomar en cuenta muy especialmente las características del adulto, citadas en 1º capítulo, muy en especial las características del proceso en que él aprende, así como la resistencia al cambio, citada en el 2º capítulo. El educador será el coordinador o asesor del grupo, y su labor será propiciar el aprendizaje favoreciendo la comunicación, retroalimentación, el ambiente del grupo su misión no se limita a transmitir conocimientos sino a dejar de ser paulatinamente la figura central en el PEA propiciando la investigación e indagación que favorezca el autoaprendizaje. De esta forma se convierte en asesor, orientador del aprendizaje y no sólo en un simple transmisor.

- **OBJETIVOS:** Toda acción educativa supone objetivos hacia los cuales se dirige o encaminará el cambio de conducta esperado. No es más que formular por escrito de manera explícita cuáles son los cambios de conducta esperados en los educandos. Bloom señala tres niveles de objetivos: cognoscitivos (nivel esperado en cuanto a conocimientos), afectivos (modo de ser, valores esperados), psicomotrices (nivel de habilidad y destreza para ejecutar acciones).

Si recordamos que la educación debe ser integral, abarcando las tres áreas del ser humano, los objetivos planteados por el proceso de enseñanza aprendizaje deberán por ende ser planteados armónica y equilibradamente con el fin de lograr el

perfeccionamiento en todas las áreas del ser humano, y que la educación logre ser "integral". Los objetivos aluden a la Teleología Educativa, uno de los campos epistemológicos de la Pedagogía que estudiaremos más adelante, sin embargo nos gustaría adelantarnos para decir que los objetivos educativos deben ser valiosos, que conduzcan al ser humano a su perfección, estructurados de acuerdo con una jerarquía de valores clara. Estos objetivos educativos deben ir enfocados hacia la búsqueda del perfeccionamiento humano pero también hacia la consecución y logro de los objetivos de la empresa, citados en el capítulo II. Cuando se plantee el Pedagogía en la empresa cuáles serían los objetivos educativos, será necesario vincularlos para equilibrarlos y a la vez que se logre el perfeccionamiento del hombre, también se logren ganancias para la empresa.

Otro aspecto a considerar, respecto a los objetivos es que existen tres clases de objetivos: generales, particulares y específicos. Como su nombre lo indica los generales abarcarán por ejemplo todo el proceso educativo que gire en torno a la reingeniería, los de mediano pueden ser para un curso en particular pero a su vez ayudarán al logro del objetivo general, y los específicos para una unidad determinada de ese mismo curso, se trataría de un desglose más específico del objetivo particular.

La reingeniería también se plantea objetivos, los cuales deben ir a la par con los objetivos que se plantearán para el RH. Su objetivo general será la satisfacción del

cliente, el particular o los particulares serán sobre cómo lograr el objetivo general a través de los procesos rediseñados, su objetivo específico será el rediseño de un proceso determinado. Los objetivos generales que se deben plantear en torno al proyecto de reingeniería y el PEA podrían ser:

1. "Que el trabajador se sensibilice sobre la importancia de su trabajo dentro del proceso rediseñado, a fin de que voluntariamente se responsabilice por el trabajo y logre optimizar al máximo sus capacidades."
2. "Desarrollar en el trabajador la facultad para tomar decisiones en su trabajo, que le permitan atender a las necesidades del cliente y conciliarlas con la empresa."
3. "Facultar al trabajador para que con destreza pueda manejar la tecnología a su cargo, con el fin de facilitar su desempeño laboral."

- **CONTENIDOS EDUCATIVOS:** El contenido es la materia que el educador enseñará, el educando aprenderá y a través del cual serán alcanzados los objetivos planteados. Para delimitar cuáles serían los contenidos de un PEA en el proceso de reingeniería es necesario conocer en primer lugar los objetivos, las necesidades del educando, necesidades de la institución (la empresa), planes de capacitación previstos que se hayan dado, etc. Las necesidades del educando se pueden conocer a través de un diagnóstico o sondeo que se realice entre los empleados. Las necesidades de la institución las conocemos de sobra: optimizar recursos, enfrentar el cambio y responder ante él de manera espectacular y radical, satisfacer las necesidades del

cliente y generar valor agregado, etc... Estas necesidades se deben vincular y conciliar con las necesidades del RH, que cuales quiera que fuesen, se clasificarían en alguno de los niveles de la pirámide de Maslow. A fin de conciliar las necesidades de perfeccionamiento del RH y las necesidades de mejora que se plantea la empresa, algunos de los contenidos educativos que se deberán establecer ante el proyecto de reingeniería son:

Aceptación del cambio, Toma de decisiones, Autoridad, Trabajo en Equipo, Desarrollo de la Responsabilidad, Cómo prever el cambio, Satisfacción del Cliente, Calidad en el Trabajo, El Autodesarrollo, Sensibilización para captar necesidades del cliente, Negociaciones cliente- empresa, ... entre otros.

Nos parece importante destacar que a través de estos contenidos el RH se perfeccionará al incorporar nuevos conocimientos, técnicas, métodos, etc... enriqueciendo de esta forma la manera en que hace el trabajo y obteniendo resultados visibles a la empresa.

- **METODOLOGÍA.** La metodología es el conjunto de momentos y técnicas coordinadas para dirigir el aprendizaje hacia determinados objetivos. Es la forma específica en que se transmiten los conocimientos, de acuerdo a la postura que presente el educando y el educador. De acuerdo a las características propias del proceso de reingeniería y de la educación de adultos en la empresa, la metodología que se sugiere emplear es la corriente didáctica denominada "didáctica crítica" puesto que promueve el

aprendizaje a través de la reflexión y una acción conjunta entre el educando y el educador quien sólo es un asesor, favoreciendo de este modo la transferencia de conocimientos. También propicia la participación de los educandos en su propio proceso educativo: se vuelve "consciente" de sus procesos de aprendizaje. La conducta esperada es de interacción grupal, creatividad, renovación... etc, factores que además se consideran necesarios para la reingeniería. Con el fin de que el capacitador de reingeniería domine esta metodología necesita ser capacitado por un pedagogo. Nosotros hemos sugerido el empleo del enfoque didáctico denominado didáctica crítica, pues creemos que sus características son las adecuadas para lo que el proceso de reingeniería necesita fomentar en sus RH, por ejemplo la participación activa del educando en su proceso de enseñanza aprendizaje a través de la reflexión, la participación grupal, autoevaluación, retroalimentación. Sin embargo independientemente de la metodología educativa que se emplee es necesario recordar que cualquiera que ésta sea debe ir de acuerdo a las características que el RH debe tener en reingeniería, para fomentarlas a través del ejemplo: participación activa del empleado, aportación de ideas, toma de decisiones, etc.

- **RECURSOS Y TÉCNICAS.** Los Recursos Didácticos son los medios a través de los cuales se facilita la fijación del aprendizaje y la comprensión de contenidos, la mayoría de las veces también motivan al educando. Es necesario que el educador sepa utilizarlos perfectamente antes de decidirse a emplearlos en una sesión.

porque los recursos son medios para facilitar el fin (aprendizaje) y no, inversa, no se trata de distraer la atención del educando por que el educador no sepa utilizar el recurso didáctico.

Se recomienda también no utilizar más de dos recursos por sesión para no exagerar su empleo. Los recursos pueden variar dependiendo de las características del PEA, pero sobre todo del capital con el que se cuente; van de lo más sencillo como lo puede ser el rotafolios o pizarrón, hasta el magnabyte, las pantallas gigantes computarizadas, señaladores de rayo láser, etc.. considerando cuales son las características del RH, capital disponible de la empresa, las habilidades del educador. Para un proyecto innovador como es el de reingeniería se sugiere utilizar tecnología de punta, obviamente de acuerdo con lo anteriormente expuesto.

Los recursos sirven para fijar el aprendizaje con mayor facilidad, de esta forma también es válido complementar el PEA a través de carteles motivacionales colocados por lados estratégicos en la empresa, con frases alusivas al nuevo proyecto de reingeniería, al cambio, a la responsabilidad que cada trabajador tiene en sus manos, los objetivos de la empresa, las metas a corto plazo.. etc.. para que el trabajador las recuerde a cada instante y no únicamente durante el curso de capacitación.

Las Técnicas Didácticas o técnicas grupales son procedimientos o medios sistematizados para organizar la actividad y la dinámica de un grupo, a partir de la

enseñanza- aprendizaje que se llevará a cabo. Las técnicas en su mayoría, se aplican al grupo por entero y para ello es necesario que se conozca el proceso que está viviendo el grupo y por el momento que está pasando.

El conocimiento grupal no es lo mismo que la suma de las individualidades, pues juntos forman una nueva entidad "el grupo" y por ende también se necesita que el capacitador o asesor conozca cuál es la dinámica que presenta cada grupo. Específicamente hablando sobre el proceso de reingeniería, los grupos pueden presentar resistencia, hostilidad,... debido al mismo proyecto de cambio radical. Una técnica bien empleada puede ayudar a que la dinámica de un grupo cambie y su actitud sea más positiva y receptiva, sin embargo una técnica grupal mal empleada también puede contribuir al derrumbe del PEA en ese momento.

Es conveniente que el asesor identifique a cada una de las personalidades características en todo grupo: "el líder afectivo", "líder efectivo", "el cerebro gris",... con el fin de controlar más fácilmente al grupo. Por otra parte, al igual que los recursos, las técnicas también dependen de la capacidad y habilidad del asesor o capacitador para aplicarlas, su uso requiere también capacitación previa. Trabajar con técnicas grupales ayuda al educando en la formación de la conciencia crítica, desarrollo de la creatividad, colaboración, sentido de responsabilidad pero sobre todo de trabajo en equipo, los cuales son requisitos para el proceso de reingeniería. Por ende es más que recomendable utilizar técnicas grupales en los cursos de



preparación para el personal

Finalmente nos gustaría agregar que las técnicas grupales favorecen el aprendizaje grupal, que más adelante estudiaremos. Las técnicas que pueden ser utilizadas para el proyecto de reingeniería pueden ser muy variadas pero es necesario que sean específicas para fortalecer la toma de decisiones, participación, trabajo en equipo y responsabilidad, algunas de las que sugerimos pueden ser: "Lluvia de ideas", "Perdidos en el Desierto", "Rejillas".

La metodología, las técnicas y los recursos no tienen valor en sí mismas y son relativas al programa y al proyecto en el que se van a insertar. Su papel es simplemente coadyuvar a la obtención, logro y consecución de los objetivos. Como lo mencionamos anteriormente son un "medio" para alcanzar el fin (objetivos educativos).

**TIEMPO Y LUGAR;** algunos autores describen este punto como el medio geográfico, económico, cultural y social donde se desarrolla el PEA. En este punto estriba la diferencia entre Nérci con otros autores de didáctica, quienes separan tiempo y lugar como dos elementos distintos. Nosotros consideramos que efectivamente son dos elementos distintos, pero lo que Nérci pretende es sencillamente dar la ubicación espacio-temporal del proceso.

- **TIEMPO** hace referencia a la cronometría del PEA, cuánto tiempo, cómo se

distribuirá, cuántas sesiones, cuánto durarán... etc. Es innegable que la enseñanza-aprendizaje no ocurren de forma inmediata, es un proceso y como tal requiere de un tiempo específico. Sin embargo para determinar detalladamente cuánto se necesitará deben considerarse varios de los elementos ya planteados como: las características del educando, extensión de los objetivos y contenidos, técnicas que se desean emplear, rapidez con que la empresa desee implantar el rediseño de procesos, capital con el que se cuenta... entre otras. Refiriéndonos ya de manera específica a cada una de las sesiones de capacitación es necesario incluir en la planeación del tiempo didáctico un "encuadre" o inicio de sesión, donde se da una pequeña introducción al tema para captar la atención y romper el hielo, luego la exposición del tema, sesión para preguntas, y evaluación de la misma. Prever exactamente el tiempo de una sesión es muy difícil, debido a los imprevistos que puedan ocurrir por ello es recomendable dejar un "colchón didáctico" o tiempo de sobra para ajustarlo a las necesidades específicas de cada sesión. Otra consideración es que el tiempo de verdadera atención en un ser humano es de 45 minutos, por ello es recomendable establecer periodos de receso o momentos de comentarios, para relajar un poco la atención y descansar; especialmente si el tema es complicado o muy extenso. Es importante recordar en este punto que por tratarse de un proceso de cambio radical y espectacular al cual se debe responder lo

más rápidamente posible, es necesario considerar que el proceso debe ser acelerado porque no hay tiempo que perder.

- LUGAR parece a simple vista ser un punto no muy importante, sin embargo no lo es así. Para planear qué metodología, técnica, recurso, e incluso tiempo se empleará es necesario considerar el lugar. Normalmente la empresa tiene aulas destinadas para la capacitación de sus trabajadores, pero hay que tomar en cuenta sobre todo el mobiliario que se tiene, si las sillas son cómodas y movibles para realizar una técnica determinada, si hay enchufe para conectar el recurso didáctico o se necesita una extensión, si tiene suficiente luz y ventilación... parecerían detalles intrascendentes sin embargo en estos pequeños detalles se concluye exitosamente un proceso enseñanza- aprendizaje. Muchas veces todo parece estar perfectamente planeado, los elementos anteriores han sido cuidadosamente estudiados y al momento de llegar al lugar donde se llevará a cabo la sesión, resulta que no hay las suficientes bancas, que es muy chico y no caben, ..... impidiendo de esta forma que se lleve a cabo exitosamente el PEA.

Otro factor a tomar en cuenta sobre el tiempo y el lugar, específicamente ante un proceso acelerado de cambio radical es si la capacitación se llevará a cabo dentro de las horas de trabajo, en la empresa o en algún otro lado como por ejemplo un salón de conferencias en un hotel... etc.

Todos los elementos del PEA que hasta el momento mencionamos (educando-

educador, objetivos, contenidos, metodología, recursos y técnicas, tiempo y lugar) deben ser considerados y estudiados en cada uno de los momentos del PEA.

#### 4.3.2.2 MOMENTOS DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE (PEA)

Entendemos por momentos del PEA, la división y distribución del tiempo en el que la enseñanza-aprendizaje se lleva a cabo. Ciertos autores suelen considerar que existen tres momentos, (Planeación, Realización y Verificación o Evaluación)<sup>97</sup>, sin embargo otros consideran que son cuatro (Diagnóstico, Planeación, Realización y Evaluación). La única diferencia es que agregan u omiten un momento nuevo denominado "diagnóstico", el cuál bien podría incluirse en el momento de la evaluación. Nosotros no pretendemos entrar en polémica sobre el número de momentos, siempre y cuando se considere una fase de diagnóstico o evaluación previa. Nos basaremos en esta última consideración, con el fin de comparar más fácilmente con el PEA con el proceso de reingeniería, el cual incluye una fase de diagnóstico.

A los momentos del PEA se les considera como un proceso cíclico, pues uno conlleva al otro. Están interrelacionados íntimamente con los elementos educativos y como señalamos en cada uno de los momentos hay que considerar en cada momento nuevamente todos los elementos didácticos, para realizar un PEA exitoso y lograr los fines de la educación: el perfeccionamiento humano.

---

<sup>97</sup> Cfr., *ibidem*, p. 57

- **DIAGNÓSTICO:** Considerado como principio y fin del PEA pues a partir de este se plantean nuevos proyectos de enseñanza aprendizaje. En esta etapa se trata de identificar la realidad, (campo ontológico) para saber con qué se cuenta, cuáles son los problemas existentes, con el fin de rectificarlos y cuáles los aciertos, con el fin de ratificarlos. Es un momento de previsión y evaluación de la situación actual, en este caso del educando y el mundo en el que se desenvuelve: no únicamente la empresa sino también familia y comunidad... En el caso del proyecto de reingeniería la base del diagnóstico es muy importante. El proceso de RPN mismo, plantea una etapa de diagnóstico organizacional y de procesos donde se plantee cómo está la empresa y cómo están las labores y funciones que se están realizando. Los resultados de este diagnóstico organizacional pueden servir para determinar cuál es la necesidad educativa latente en los RH de la empresa. Como hemos mencionado, dependiendo de la situación financiera de la organización, el diagnóstico puede ser realizado por consultores organizacionales internos o externos. Normalmente los consultores externos suelen ser más objetivos al detectar los problemas que se presentan. El diagnóstico en un proyecto de RPN o PEA puede resultar a simple vista un paso costoso e inútil, sin embargo si está bien realizado puede arrojar datos precisos y benéficos para determinar la situación presente de la empresa y en los RH. Es como si ésta se sometiera a una sesión de análisis médicos de manera exhaustiva y determinara su condición actual. Para posteriormente, recetar los medicamentos

idóneos para su restablecimiento. Para llevar a cabo el diagnóstico se recomienda mantener en silencio lo más posible que se está en una etapa de evaluación, pues de lo contrario el nerviosismo y la angustia entre los trabajadores puede estallar alterando los resultados. En el caso que se realice a través de consultores externos, ellos tienen formatos para desarrollar el diagnóstico e interpretarlo, en el caso que se realice a través de consultores internos, el departamento de RH es quien debe asumir la función elaborando por ejemplo un "cuestionario" para detectar necesidades, éste puede ser elaborado ya sea por el pedagogo únicamente o en conjunto con el psicólogo (si es que lo hay).

- **PLANEACIÓN:** Una vez detectadas las limitaciones y los aciertos actuales, la siguiente etapa es planear ¿qué es lo que se va a hacer? Para solucionar los problemas y reforzar los aciertos. Hay que planear qué se va a hacer con cada uno de los elementos del PEA. Enfocándose hacia planes de trabajo en concretos y el proyecto de reingeniería. Si bien es cierto que a los RH no se les puede planear, sí se pueden plantear cuáles son sus aspiraciones, necesidades.. para que a partir de éstas y de las necesidades de la empresa, se plantearán los objetivos, contenidos, metodología, recursos, tiempo, lugar... etc. Puesto que la didáctica no es rígida, sino flexible, los planes que se proponen en esta etapa no siempre tienen que cumplirse al pie de la letra. El proceso educativo por ser aplicado a seres humanos tiene la cualidad de la variación, el cambio, y lo imprevisto: de pronto en el momento de

aplicar lo planeado no se puede ejecutar porque algo varía. Bueno pues éstas variaciones o imprevistos también se pueden planear y se pueden idear posibles soluciones, aunque no siempre se pueda controlar al cien por ciento.

Aquí es donde entra la habilidad del educador o capacitador para enfrentar la situación e improvisar algo, tratando de apegarse siempre a los objetivos planteados, tiempo, contenidos... etc. Sin embargo la proporción de lo planeado y lo imprevisto es muy baja, normalmente la planeación es el mapa o esquema que guiará la ejecución o realización y sus desviaciones constituyen casi siempre un diez por ciento únicamente. Todo lo anterior nos lleva a que el asesor o capacitador sea quien guíe el PEA, pensando en todo lo que pueda suceder para estar preparados. Al mismo tiempo, se debe poner la mayor atención en los educandos, en este caso al RH, planeando todos los demás elementos de acuerdo a sus características para alcanzar la enseñanza que requieren, a partir de sus necesidades.

Finalmente, la planeación favorece el respeto que debe existir entre el educando y el educador, pues propicia que el educador tenga previsto exactamente qué es lo que debe de saber para transmitir los conocimientos, qué debe de hacer para lograrlo y qué es lo que sus educandos necesitan saber.

- **REALIZACIÓN;** Este es el momento donde el "hacer" educativo se concreta en la práctica. La planeación, la incertidumbre han quedado atrás. Por fin el educador se enfrenta con la situación educativa tal y como es. Se trata de la práctica educativa

puramente dicha. De igual forma que en los demás momentos, es muy importante tener presentes todos y cada uno de los elementos didácticos planteados.

En este punto es cuando la enseñanza- aprendizaje se concretan de manera efectiva a través de los cursos, sesiones, actividades... etc. Es importante tratar de no alejarse mucho de aquello que se ha planteado en el momento anterior pues esto no nos acercaría al objetivo del PEA. El éxito del proceso depende en gran parte de lo bien ejecutada que esté esta etapa.

Debido a que el PEA no es un proceso rígido sino flexible el educador necesita considerar, aunque sea remotamente la improvisación, como una habilidad a desarrollar. Pues no siempre la realización resulta tal cual y como se planeó, claro está que lo ideal sería no improvisar y que se diera el PEA de la misma manera como se desarrolló en la planeación. Pero siempre es recomendable incluso, planear qué sucedería si tuviera que improvisar, para que a pesar de ésta, se logren los objetivos educativos establecidos previamente.

- **EVALUACIÓN:** Este momento se dirige hacia la verificación de los resultados obtenidos con la realización, se trata de saber qué tanto se cumplió lo que se planteó, si se lograron los objetivos, pero lo más importante: si se logró el aprendizaje. Si hubo un cambio de conducta en el individuo al finalizar el PEA o permaneció igual. Este momento nos sirve para detectar los errores cometidos tanto en la planeación como en la ejecución, los cuales sirven como experiencias de



aprendizaje para futuros procesos.

Cuando mencionábamos que el PFA es un proceso cíclico nos referíamos a que no tiene principio ni final una vez que termina uno, surgen nuevas necesidades y comienza otro inmediatamente, sin embargo en el caso de la evaluación es necesario agregar que este momento se realiza en todos los demás.

Se evalúa la planeación, se evalúa durante la ejecución e incluso se evalúa la evaluación misma. Se afirma que existen tres tipos de evaluación: inicial, procesal y final. La inicial correspondería a lo que hemos definido como diagnóstico, por tal motivo señalamos que algunos autores consideran que sólo existen tres momentos. La evaluación procesal es aquella que se lleva a cabo durante la realización y que debe ser prevista en la planeación. La evaluación final como su nombre lo dice se realiza al término del proceso y comprende la verificación de todo el proceso mismo, permitiendo de esta forma encontrar nuevamente los aciertos, errores, limitaciones... para plantearse nuevamente otro proceso para mejorar éstos. Otro cuestionamiento que surge en torno a la evaluación del aprendizaje es si ésta debe ser de tipo cualitativo o cuantitativo. La evaluación cualitativa favorece la objetividad por parte del educador.

Los elementos y momentos del PEA, nos ayudan a modificar a través de un proceso la realidad educativa que vive un individuo o un grupo de individuos, en el caso de la

organización la situación presente que viven los RH. Al plantearse posibles soluciones para mejorar la situación en la que se encuentran estamos aludiendo a los campos epistemológicos de la Pedagogía, los cuales nos ayudan a ubicar a la educación como debe ser, cómo es en la actualidad y cómo puede convertirse de la realidad al deber ser.

#### 4.3.2.3 CAMPOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA PEDAGOGÍA

Cualquier asunto educativo puede ser ubicado en alguno de los campos epistemológicos de la Pedagogía. Los planteamientos pedagógicos que surgen en torno al proceso de reingeniería, también pueden ser ubicados en alguno de los campos epistemológicos de la Pedagogía.

- **ONTOLOGÍA PEDAGÓGICA**, la palabra "ontos" viene del latín ser. Este campo de la Pedagogía incluye la realidad y el conocimiento del "ser" de la educación, lo cual es el punto de partida de todo proceso educativo. En el caso de un proyecto de RPN, también se considera y cuestiona el punto de vista ontológico: el "ser de los procesos". En la realidad educativa específicamente hablando, podríamos considerar en este punto la situación que vive el RH previa y durante un proceso de RPN y cómo sea enfocada. Ya hemos mencionado en los momentos y elementos didácticos, la manera en que se puede conocer la realidad educativa y cuáles son las consideraciones que hay que tomar en cuenta para conocerla.

- **TELEOLOGÍA Y AXIOLOGÍA PEDAGÓGICA:** "Teleo" significa fines, y "axio" valores.

Este campo nos ayuda a establecer cuáles son los fines de la educación, los fines últimos y fines próximos. La teleología se fundamenta en la ontología, porque el fin no se da sólo, tiene un origen. Corresponde al "deber ser" de la educación, todo aquello que se plantea como el estado ideal de la educación, lo que se desea alcanzar, y que a su vez se plantea como algo valioso, pues requiere todo el empeño para llegar hasta él. Es por esta razón que la teleología no puede separarse de la axiología.

No basta con establecer un fin, éste debe ser valioso. Haciendo una comparación con lo establecido por la reingeniería, en su campo teleológico encontraríamos la satisfacción del cliente, la cuál no se buscaría, si ésta no trajera beneficios para la organización. No debemos confundir a la teleología con el establecimiento de objetivos, pues éstos se plantean para una realidad educativa en concreto y la teleología plantea de forma general el ideal pedagógico: el perfeccionamiento humano. De esta forma, la axiología determina cuáles son los bienes que dirigen la acción educativa. Cada individuo posee una jerarquía de valores específica que determina su actuar. Los valores son por ejemplo: valor físico, social, afectivo, intelectual, estético, moral, religioso. A través de ellos dirige su actuar.

Cuando el pedagogo se plantea qué valores se piensan fortalecer a través del PEA, es importante considerar que cada individuo posee su propia jerarquía y que es necesario respetarla, pero en el caso de que ésta este organizada de forma que no

se busque el perfeccionamiento humano, sino su degradación es necesario sensibilizarlo para que corrija el camino.

- **MESOLOGÍA PEDAGÓGICA:** La mesología es la parte central de la Pedagogía, es la que brinda los medios o las herramientas para llegar del ser (ontología) al deber ser (teleología). Aquí es dónde se sitúan las teorías de aprendizaje, la didáctica, la organización, y la orientación educativa. Debido a las características del adulto en la empresa, y a las necesidades educativas que requiere el proceso de reingeniería, consideramos que la corriente psicológica de aprendizaje que se adecuaría a la RPN sería EL COGNOSCITIVISMO. A pesar que en esta investigación no nos detendremos a estudiar profundamente esta corriente de aprendizaje, señalaremos únicamente algunos rasgos característicos de ella. Es una teoría psicológica que se basa en el estudio del pensamiento, entendido como término general que se refiere a los modos como reacciona un sujeto para encontrar soluciones originales a problemas. El pensamiento aparece como un proceso cognitivo que mediante un sistema de reglas, estructuras, procesos, esquemas u operaciones manipula conocimientos y está dirigido hacia la solución de un problema. Rasgos que también son característicos en la reingeniería.

#### 4.3.3 OTRAS CONSIDERACIONES PEDAGÓGICAS SOBRE PEA EN RPN.

En todo proceso educativo es necesario considerar tanto los momentos, los elementos y

los campos epistemológicos de la Pedagogía que hemos mencionado, sin embargo consideramos que específicamente al hablar de un PEA dirigido a un proceso de RPN es necesario analizar con mayor profundidad cuatro aspectos educativos que consideramos básicos para el éxito de los procesos, de acuerdo con las características de la RPN.

1. El principio de aprendizaje que plantea la RPN: "Desaprender una forma vieja de hacer el trabajo y aprender una nueva".
2. El aprendizaje grupal y el trabajo en equipo.
3. Educación en la responsabilidad.
4. Motivación.

1. "DESAPRENDER PROCESOS Y APRENDER OTROS". Los autores de reingeniería, en su mayoría administradores, ingenieros, consultores organizacionales... pero ningún experto en educación, afirman que la RPN debe basarse en el principio de "desaprendizaje" de procesos.

Aquí encontramos otro cuestionamiento pedagógico en la reingeniería. Si consideramos tal y como lo hemos citado, que el aprendizaje es un cambio de conducta más o menos permanente, cuya base estriba en las facultades específicamente humanas de inteligencia y voluntad, pues para que exitoso se necesita de la plena y libre intencionalidad del educando para aprender; no podríamos hablar en términos pedagógicos estrictos de "desaprendizaje".

Dice un refrán popular "lo que bien se aprende nunca se olvida", en tal caso podríamos referirnos a abandonar ciertas conductas o dejar de realizarlas. Pero eso no significa que las olvidemos o que las "desaprendamos". Lo que sucede en el PEA de RPN es que una conducta nueva viene a sustituir otra.

Por ejemplo, el uso de la computadora vino a sustituir casi en todos los casos a la máquina de escribir. Para una secretaria que estaba acostumbrada a dicha máquina y a archivar de forma tradicional, la invención de la computadora viene a ser un cambio radical en su vida. Sus superiores le solicitan que aprenda a usar la computadora porque de esta forma se facilita el trabajo. No es que la secretaria esté realizando mal su trabajo al hacerlo de la manera tradicional. Simplemente existe un nuevo invento que le facilita el trabajo, le ahorra tiempo y que deberá aprender a utilizar; sin embargo al hacerlo no significa que esté "desaprendiendo" lo que originalmente sabía, sino simplemente está aprendiendo otra forma nueva de hacer esta labor, y si algún día llega a necesitar sus conocimientos sobre cómo archivar en forma tradicional, los puede utilizar. Es más para entender plenamente cómo operar la computadora necesita los conocimientos previos sobre cómo escribir a máquina, archivar... etc.

A estos conocimientos previos al nuevo aprendizaje se les denomina "marcos de referencia" y todo alumno los posee, a mayor edad del educando, mayores marcos de referencia poseerá. De hecho para aprender una nueva idea es necesario contar con marcos de referencia o ideas previas que se asocien y ayuden a obtener un nuevo conocimiento.

No en todos los casos los marcos de referencia son favorables para el PEA, pues muchas veces estos predisponen al educando para iniciar el aprendizaje por ejemplo a través de estereotipos o ideas erróneas. El educador debe conocer estos marcos de referencia para aprovecharlos, en caso de ser favorables, y saber cómo enfrentarlos en caso de ser desfavorables.

De esta manera afirmamos que cuando adquirimos un nuevo conocimiento que sustituye a otro que ya poseíamos, el nuevo conocimiento viene a reemplazar el viejo pero esto no significa que el viejo desaparezca por completo, puede quedar en la memoria o como material para marcos de referencia y cuando se desee puede volver a ser utilizado. El término *desaprendizaje* pedagógicamente no existe. Cuando un ser humano adquiere un nuevo conocimiento se perfecciona, acumula conocimientos y saber. Si habláramos de que cada vez que el hombre aprende algo tiene que olvidar lo que ya sabía no podríamos referirnos al término *acumulación de aprendizaje*, pues los viejos aprendizajes desaparecerían ante la presencia de los nuevos.

Por todo lo anterior concluimos que no es posible que cuando los expertos en reingeniería traten de implementar con sus RH los procesos rediseñados busquen un "desaprendizaje" lo que ya saben. En cambio sería recomendable que manejaran términos como "los nuevos procesos", "el nuevo sistema que hay que aprender"... etc.

2. EL APRENDIZAJE GRUPAL. Hemos mencionado que una de las características fundamentales en los procesos rediseñados es el trabajo en equipo, pero a la vez la

libertad de cada trabajador y la responsabilidad por un proceso entero. El equipo confía en que cada uno hace bien su labor. Debido a las características de rechazo al cambio que presentan los adultos, recomendamos establecer el PEA de RPN a través del aprendizaje grupal. En el aprendizaje grupal, el cambio de conducta más o menos permanente se da como resultado de la interacción del grupo, es una alternativa para mejorar el PEA a través de la comunicación y la interacción grupal.

*"El aprendizaje grupal es un fenómeno en el que se establecen relaciones entre el grupo y el objeto de estudio; es un proceso dinámico de interacciones y transformaciones, donde se involucran la totalidad del grupo, tanto en los aspectos cognoscitivos como en los afectivos sociales"*<sup>36</sup>. En el caso del PEA de RPN se comparte una finalidad común que es aceptar y aprender los nuevos procesos rediseñados. El aprendizaje grupal en el RH favorece la interacción en equipo y por ende la formación de equipos de trabajo, tan necesaria en la reingeniería, pues se deja de pensar en el "yo hice" para pensar en el "nosotros hicimos". Favoreciendo la participación de cada individuo en la detección y solución de problemas, porque en el aprendizaje centrado en el grupo el conocimiento no aparece como algo terminado, sino más bien como una elaboración conjunta que parte de "situaciones problema", en donde se elaboran hipótesis, se definen conceptos, se analizan los elementos involucrados en una situación, se proponen alternativas, se identifican los medios y se evalúan los resultados. A través de este tipo de aprendizaje además se

---

<sup>36</sup> GARCÍA GUTIÉRREZ, Rafael. Diálogo o interacción en el proceso pedagógico, p. 152.



lograría fortalecer la solución de problemas que pide el proyecto de RPN.

Cabe destacar que la situación grupal es una experiencia múltiple, ya que el individuo no sólo adquiere aprendizajes intelectuales relacionados con el objeto de conocimiento sino que, además tiene la oportunidad de sostener una confrontación de sus marcos de referencia. Rectificando o ratificando constantemente sus propios fundamentos teóricos, así como algunas pautas de su conducta e interpretaciones de la realidad. En el grupo, el individuo tiende a ser más sensible a la lógica de su argumentación, al mismo tiempo que advierte las contradicciones de sus propias ideas.

Rafael Santoyo afirma que el grupo es una fuente generadora de experiencias de aprendizaje y que los aprendizajes que adquieren mayor significado son aquellos que se dan en la relación interpersonal, ya que ésta es una condición privilegiada en la medida que el ser humano aprende no solamente en relación con las cosas, sino fundamentalmente en relación con las personas, porque el aprendizaje en grupo es un proceso de transformación mutua. Sin embargo es necesario enfatizar que el aprendizaje es un proceso individual, que tal y como lo citamos en el 1º capítulo depende de la intencionalidad, libertad y voluntad de cada individuo para aceptarlo o no. El término aprendizaje grupal únicamente alude al cambio de conducta que demuestran los individuos ante la interacción y comunicación entre ellos, pero este cambio de conducta es exclusivo de cada persona.

3. EDUCACIÓN EN LA RESPONSABILIDAD, otro aspecto que considera la reingeniería respecto a las características nuevas del RH es la responsabilidad por tareas completas.

En los temas que se incluyan en el contenido del PEA, deben incluirse aspectos que propicien y fomenten el fortalecimiento de la responsabilidad. Responsabilidad significa saber responder por las acciones realizadas por uno mismo. Es una virtud nata del ser humano, que se fortalece y desarrolla con el tiempo.

Se dice que es exclusiva del humano porque a pesar que una máquina realice el trabajo de 100 hombres, ninguna puede planear, decidir, y responsabilizarse de los resultados. Esto es lo que busca la empresa a través de la nueva mentalidad de cambio fomentada por la RPN, que cada individuo sea responsable de sus acciones, lo cual propicia que el ser humano sea consciente de sus actos. Es una actividad pura de la inteligencia y voluntad pues el hombre decide responder ante una encomienda que se le hace.

Algunas de los aspectos que incluyen la responsabilidad del trabajador en el trabajo serían: cumplir con sus obligaciones propias sin que le tengan que recordar qué debe hacer, cuidar y responder por las herramientas de trabajo, conocer los objetivos de la empresa, la capacidad de autodesarrollo que lo lleve a incrementar sus conocimientos para superarse y estar acorde con el trabajo que le han encomendado, conocer y aceptar sus limitaciones, pero sobretodo ser consciente de las consecuencias de sus actos.

4. MOTIVACIÓN. Dice un precepto pedagógico que si no hay motivación, no hay aprendizaje. La motivación predispone al ser humano para aceptar el aprendizaje y es una arma favorable contra el rechazo al cambio. Fomenta la participación del ser humano en el PEA provocando el interés en el aprendizaje.

La motivación es un proceso interno en el ser humano que provoca cierto comportamiento que mantiene la actividad o la modifica. Es un estado de activación o excitación que nos mueve a actuar. Está formada por necesidades, impulsos e intereses. Sería recomendable que los encargados del PEA en RPH no olviden en todo momento la incentivación de los RH, pues ésta puede ser un aliado para despertar el interés de los educandos, aumentar la atención y el deseo de aprender.

Como hemos mencionado la motivación es interna al ser humano, lo que tendrían que dar los encargados del PEA es incentivación, que son los agentes externos que propician la motivación en el RH. Una motivación va a partir siempre de una necesidad que el hombre quiere satisfacer. Algunas recomendaciones para favorecer la motivación para el aprendizaje de los nuevos procesos rediseñados serían: señalar la importancia de la labor de cada trabajador, presentar los objetivos claros y precisos de los nuevos procesos rediseñados, promover la sensación de seguridad y éxito del nuevo proceso, fomentar la comunicación entre los participantes para que puedan liberar tensiones y compartir expectativas y temores... entre otros. Independientemente de la corriente motivacional que se desee implementar de acuerdo a las características de la empresa y de los RH en particular, es necesario tomar en cuenta que la motivación intrínseca al hombre lo va a "mover" para satisfacer una necesidad cualquiera que esta sea, facilitando el PEA.

Si constante en el mundo actual de los negocios es el cambio, pedagógicamente afirmaríamos que lo único cierto ante un mundo cambiante es el aprendizaje... para que las organizaciones y por ende los RH puedan sobrevivir al nuevo mundo de los clientes, la competencia y el cambio deberán APRENDER A APRENDER, es decir aprender a cambiar y adaptarse rápidamente a esos cambios.

Para ello es necesario estructurar claramente un PEA a largo plazo que fomente el autodesarrollo, la responsabilidad por el perfeccionamiento propio, el éxito de la organización para la que se labora y por ende la satisfacción personal.

Estamos hablando entonces, no únicamente de un curso de capacitación para enseñar a los empleados los nuevos procesos rediseñados, sino un programa de mejora continua que fomente en ellos el sentido de la responsabilidad en el trabajo, el trabajo en equipo, su perfeccionamiento y desarrollo constantes, el logro de las metas organizacionales pero sobre todo los enseñe a aceptar el cambio como aceptar el aprendizaje nuevo, a tener una actitud positiva hacia el perfeccionamiento individual, pues en la medida en que se logre éste, se logrará la meta del hombre: encontrar la felicidad a través de servir a los demás y de buscar su perfeccionamiento pleno.

Finalmente incluimos un cuadro donde esquematizamos brevemente en qué consiste el PEA en RPN.

PEDAGOGÍA	REINGENIERÍA
APRENDIZAJE	= CAMBIO
PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE	REDISEÑO DE PROCESOS DE TRABAJO
FIN: Perfeccionamiento humano a través de adquirir nuevos conocimientos, actitudes, y habilidades.	FIN: Lograr el cambio radical y espectacular en la empresa a través de la forma de realizar el trabajo.
MEDIO: Establecer procesos de enseñanza aprendizaje.	MEDIO: Rediseñar los procesos de trabajo para satisfacer más al cliente.
ELEMENTOS: Educando- educador Objetivos Contenido Metodología Recursos didácticos Tiempo y Lugar	ELEMENTOS: Tecnología Capital \$ Recursos Humanos Mundo Cambiante Clientes Competencia
MOMENTOS: Diagnóstico  Planeación Realización Evaluación	ETAPAS: Diagnóstico organizacional y de procesos  Rediseño Implantación Revisión
MÉTODO: APRENDER A APRENDER	MÉTODO: "DESAPRENDER"
OBSERVACIONES: La motivación, el aprendizaje grupal, y la corriente de aprendizaje adecuada, son recomendables para su éxito.	OBSERVACIONES: Los equipos de trabajo, el desarrollo de la responsabilidad, toma de decisiones, aceptación del cambio y captar las necesidades del cliente son requisitos necesarios del RH.

CUADRO IV, 2 CUADRO COMPARATIVO ENTRE PEDAGOGIA Y REINGENIERIA

## CONCLUSIONES

1. Es indiscutible que una característica primordial de la vida es el movimiento, el cambio.

El ser humano tiene inscrito en su naturaleza una tendencia natural a cambiar, buscando su perfección. Este proceso de perfeccionamiento, llamado educación, lo va a acompañar a lo largo de su vida, porque a pesar de sus esfuerzos, siempre tendrá algo más que perfeccionar. También por naturaleza tiende a relacionarse y a encontrar sentido a su existencia, dentro de la sociedad donde ha nacido y se desenvuelve; la realización plena la encontrará dando su vida al servicio de los demás. Cuando se da cuenta que ha contribuido con sus acciones a mejorar el mundo que le rodea. Es por esta razón que el hombre a través del trabajo puede perfeccionarse, realizarse como individuo y a la vez servir a la sociedad.

2. La empresa es la asociación de personas que buscan servir a la sociedad, satisfaciendo sus necesidades a través de la prestación de un servicio o al brindar un producto útil y necesario. Con los avances en información y tecnología, los cambios que se están dando en el ambiente empresarial, han rebasado la capacidad de respuesta de las organizaciones. Por tal motivo muchas empresas están en crisis e incluso a punto de desaparecer. Por la necesidad de adaptar de forma rápida y espectacular a las empresas para que puedan enfrentar los cambios que se les presentan en el nuevo

mundo de los negocios, surge la Reingeniería de Procesos de Negocios, una estrategia que propone reestructurar la manera en que se ha venido trabajando desde la creación de las primeras industrias (revolución industrial), mediante el rediseño de los procesos de trabajo. Estableciendo como puntos básicos la formación de equipos de trabajo, el desarrollo de la responsabilidad de los recursos humanos en torno a sus propias funciones en la realización de un proceso completo, la toma de decisiones rápidas y precisas para garantizar la satisfacción de los clientes, desarrollar la sensibilidad para captar las necesidades de los clientes, conciliar y negociar entre las necesidades del cliente y los beneficios de la empresa. Lo cual significa que el verdadero éxito de los procesos rediseñados y por ende de la reingeniería como estrategia para enfrentar el cambio, dependen en gran medida de los recursos humanos.

3. Por tal razón, resulta necesario adoptar acciones educativas para ayudar al personal a adaptarse al cambio que amenaza muchas veces su permanencia en la empresa. Porque la realidad es que a las personas les causan inseguridad los cambios que amenazan su estabilidad, especialmente en el ámbito laboral. El perfil de empleado que planteaban las instituciones previas a la reingeniería no concuerda en la mayor parte de los casos con las necesidades de RPN en cuanto a las habilidades, los conocimientos, las actitudes que éstos deben poseer. La mejor forma de ayudar al personal a adaptarse a estos cambios que se presentan en el mundo actual de los negocios es estableciendo un

Proceso de Enseñanza Aprendizaje, de manera paralela con el trabajo de rediseño de procesos, para fortalecer los requerimientos que la reingeniería pide a sus empleados.

4. Sin embargo, este proceso no es nada sencillo debido a las características que el RH tiene para enfrentar el cambio. Incluso el aprendizaje mismo como cambio de conducta resulta inquietante para el adulto porque tiene que aceptar su ignorancia en cierto aspecto de su vida y en un campo nuevo para aprender. Esta situación de reconocerse "incompetente" en un cierto campo del saber se generaliza y se siente de igual forma en los demás campos; además la gente que lo rodea ayuda o perjudica a través de comentarios. Sin embargo, al aceptar que se ignora algo y se desea conocerlo, se ha dado el primer paso, un acto cien por ciento volitivo: intencionalidad para aprender.
  
5. Al aceptarse incompetente o "ignorante" en un campo del saber, además, tiene que aceptar la superioridad en el conocimiento de otra persona, que es quien le va a enseñar. Pero el aceptar la incompetencia o ignorancia no es una actitud de resignación o mediocridad; por el contrario es un "pre requisito" para ser competente, para adquirir o poseer los nuevos conocimientos, para saberse inacabado y aceptar con humildad esta condición. En la medida en que el ser humano tenga esta actitud para aceptar el aprendizaje, estaría APRENDIENDO A APRENDER, lo cual es la única salvación para los recursos humanos en el mundo actual de los negocios el cual se presenta como inseguro



y tambaleante. Aprendiendo a aprender facilitará la adaptación a un mundo cambiante que hoy propone un modelo de reingeniería y mañana quizá proponga otra cosa. Para propiciar la estabilidad laboral del ser humano la única salida es la educación y el perfeccionamiento continuo que promueva de esta forma su autodesarrollo.

6. El proceso enseñanza - aprendizaje que plantee cualquier proyecto de reingeniería debe promover el autoaprendizaje, despertar el deseo en los educandos (recursos humanos) para aprender, para perfeccionarse cada vez más dentro de la empresa y por su cuenta. A esto lo hemos denominado como la capacidad de APRENDER A APRENDER, la cual es la actividad humana que más enriquece al hombre. De aquí la necesidad de incluir en un proceso de reingeniería un PEA sistematizado y adecuado a las necesidades de la empresa, porque los proyectos de Reingeniería de Procesos de Negocios, son diseñados principalmente por expertos en procesos: ingenieros, administradores y otros especialistas a fines quienes no consideran el factor humano.
7. Al ejecutar el proceso rediseñado, éste falla; no porque existan deficiencias en el diseño del mismo, sino porque no se consideró la adaptación que las personas deberían tener al mismo. Se da por hecho que van a aceptar el proceso mismo, no se les dan a conocer sus bondades y por ende los empleados tienden a rechazarlo. Por esta razón se considera necesario tomar en cuenta el proceso de aprendizaje del adulto, las

características que poseen los recursos humanos, la urgencia de desarrollarlos y perfeccionarlos a fin de que pongan todas sus potencialidades al servicio de la empresa y de esta manera, al ver que sus esfuerzos contribuyen al éxito de la organización, se realice y se perfeccione como ser humano.

- B. De esta forma se concluye la presente investigación, donde se ha estudiado a la educación y el perfeccionamiento humano en la empresa ante un mundo de los negocios cambiante e inseguro, planteando como única solución para que el hombre sobreviva a este ambiente, la educación continua y el autodesarrollo. Siendo el ser humano consciente de sus limitaciones y los requerimientos del mundo que le rodea y aprendiendo a aprender podrá salir adelante y lograr la meta de todo hombre en este mundo: encontrar la felicidad.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, Fernando  
La administración de los recursos humanos  
Trillas; México; 1994; 4ª ed.; 535p.
2. ARMSTRONG, Michael  
Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el personal y la empresa  
Legis; Bogotá; 1991; 266 p.
3. BENNIS, Warren  
Desarrollo organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas  
Fondo Edvo. Interamericano; México; 1973; 104p.
4. CASTREJON DIEZ, Jaime, GUTIERRES, Ofelia Angeles  
Educación Permanente  
Edical; México; 1980; 2ª ed.; 93p.
5. COLÍN FLORES, Carlos Gabriel  
La reingeniería puede aplicarse con éxito en cualquier empresa siguiendo un proceso de transferencia de tecnología  
Revista Administrate Hoy, la práctica; No. 28; Año III; 1996; p.19
6. COOLIE, Verner; et al.  
Educación de Adultos  
Troquel; México; 1971; 148p.
7. CHAMPY, James, HAMMER, Michael  
Reingeniería  
Ed. Norma; Colombia; 1994; 226p.
8. DEBESSE, Maurice, MIALARET, Gastón  
Formación continua y educación permanente  
Oikos Tau; Barcelona; 1986; 336p.
9. FERRANDEZ, Adalberto, et al.  
La educación: Constantes y Problemática actual  
CEAC; Barcelona; 1987; 581p.
10. FERRER, Luis  
Guía práctica de Desarrollo Organizacional  
Trillas; México; 1990; 199p.

## Bibliografía

11. GARCÍA HOZ, Víctor  
Pedagogía visible, Educación Invisible  
Rialp; Madrid; 1966; 531p.
12. GARCÍA HOZ, Víctor  
Principios de Pedagogía Sistemática  
Rialp; Madrid; 1981; 694p.
13. GILBREATH, Robert  
La estrategia del cambio  
Mc Graw Hill; Bogotá; 1989; 228 p.
14. GINEBRA, Joan  
Dirección por servicio  
Mc Graw Hill; México; 1992; 240 p.
15. GOMEZ AQUINO, Javier  
Recursos Humanos  
ECASA; México; 1992; 191 p.
16. GÓMEZ PÉREZ, Rafael  
Familias a todo dar  
Ed. Buena Prensa; México; 1986; 347p.
17. GUZMÁN VALDIVIA, Isaac  
La sociología de la empresa  
Jus; México; 1992; 16ª ed.; 244 p.
18. JOHANSSON, Henry; MCHUGH, Patrick, PENDLEBURY, John, WHEELER, William  
Reingeniería de procesos de negocios  
Limusa; México; 1994; 262p.
19. KOONTS, Harold, WEHRICH, Heinz  
Administración, una perspectiva global  
Mc Graw Hill; México; 1994; 5ª edición; 745 p.
20. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.  
Mc. Graw Hill; México; 1996; 439p.
21. LUTHE G., Rodolfo  
La empresa humana  
Limusa; México; 1990; 139 p.

#### Bibliografía

22. MANGANELLI, Raymond, KLEIN, Mark  
Cómo hacer Reingeniería  
De. Norma; Colombia; 1995; 349 p.
23. MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel  
Reingeniería ¿cómo aplicarla con éxito en los negocios?  
Mc. Graw Hill; México; 1995; 297 p.
24. MÜNCH GALINDO, Lourdes; et al.  
Fundamentos de Administración  
Limusa; México; 1992; 364 p.
25. RIEDEL, Johannes  
La formación para el trabajo en la empresa  
CEAC; Barcelona; 1979; 157 p.
26. ROBBINS, Stephen  
Administración: Teoría y Práctica  
Printence Hall; México; 1988; 560p.
27. ROBBINS, Stephen  
Comportamiento Organizacional  
Printence Hall; México 1987; 599 p.
28. SANTILLANA; S.A.  
Diccionario de las Ciencias de la Educación  
Tomos 1- 2; México; 1991; 1528p.
29. SANTILLANA; S.A.  
Enciclopedia Técnica de la Educación  
Tomo I - VICTOR MANUEL; México; 1990; 420p.
30. SANTOYO, Rafael  
Diálogo o Interacción en el proceso pedagógico  
Caballito. SEP.; México; 1992; 198 p.
31. SELECCIONES DEL READER'S DIGEST  
Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado  
Reader's Digest; México; 1979; Tomo 11; 3804 p.
32. SILICEO, Alfonso  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
Limusa; México; 1993; 2ª ed.; 152 p.

#### Bibliografía

33. STEWART, Jim  
Gerencia para el cambio, planeación, entrenamiento y desarrollo  
Legis; Bogotá; 1992; 250 p.
34. SWIERINGA, Joop, et. al.  
La organización que aprende  
Addison Wesley; Delaware; 1995; 170 p.
35. URBIOLA, Martha; et al.  
Excelencia... a conciencia  
Revista Excellentia; No. 40; Vol. 5; 1995; p. 19
36. WERTHER, William, et al.  
Administración de personal y recursos humanos  
Mc Graw Hill; México; 1993; 395p.