



34  
201  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y REINGENIERIA  
DE PROCESOS. EL ASPECTO HUMANO Y  
ESTRUCTURAL DE LA ADMINISTRACION.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
MIGUEL ANGEL CERVANTES ALONSO  
GERARDO LEYVA VASQUEZ

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. ALFONSO SUAREZ REBOLLO

MEXICO, D. F.

1997



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**DEDICATORIA A:**

**L.A.E. ALFONSO SUAREZ REBOLLO**

**YA QUE GRACIAS A SU**

**ASESORAMIENTO LOGRAMOS**

**LA REALIZACION DE ESTE**

**TRABAJO.**

**DEDICATORIA A:**

**MIS PADRES**

**PORQUE GRACIAS A SU APOYO**

**Y ESTIMULO CONSTANTE**

**LOGRE ALCANZAR UNA**

**UNA META MAS EN MI VIDA.**

**MIGUEL ANGEL CERVANTES ALONSO.**

**DEDICATORIA:**

**A mis padres por su continua exhortación a seguir adelante en mis estudios, y como consecuencia concreta de todos sus sacrificios y esfuerzos que siempre han hecho para alcanzar el éxito. Espero que este logro sea a penas el primero, de muchos otros que en adelante pueda ofrecerles.**

**A mis hermanos porque con ellos crecí en un ambiente de armonía que nos ha hecho mantenernos unidos por encima de las pequeñas diferencias que siempre existirán; así como por su cooperación que recibí en los momentos que la necesite.**

**En general aunque no por ello menos importante, dedico este trabajo a todos aquellos de quienes directa o indirectamente recibí muestras y estímulos que me han motivado y enriquecido durante todo el proceso de aprendizaje.**

**A Elizabeth, Hector, Manuel Y Miguel con quienes disfrute muchas y diversas situaciones en la universidad.**

**A todos de verdad,  
GRACIAS.**

**Gerardo Leyva Vásquez.**

# **CONTENIDO**

## **INTRODUCCION**

### **ESCUELA CIENTIFICA Y CLASICA**

- I **NACIMIENTO DE LA ADMINISTRACION CIENTICA**  
Ambiente externo que le dio origen.
- II **ADMINISTRACION CIENTIFICA**  
Propuestas de F.W. Taylor
- III **PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA**  
Implicaciones y principios de la Administración Científica
- IV **LA DIVISION DEL TRABAJO**  
Fundamentos según Adam Smith y Charles Babbage.  
Consecuencias de la división del trabajo
- V **ADMINISTRACION CLASICA**  
Perspectiva de la Teoría Clásica de la Administración  
Características de los principios administrativos según Fayol.

### **ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA**

- I **ORIGENES DEL HUMANO RELACIONISMO**  
Condiciones existentes que propiciaron su desarrollo.  
Principios de la Escuela Humano Relacionista
- II **DESARROLLO DE LA ESCUELA HUMANO RELACIONISTA**  
Estudios sobre la motivación y; la Teoría de Campo de K. Lewin

- III EFECTOS DE LA MOTIVACION EN EL COMPORTAMIENTO
  - Necesidades fundamentales y ciclo motivacional
  - Enfoque del Liderazgo apartir de los estudios Hawthorne
- IV ORGANIZACIÓN INFORMAL Y LA COMUNICACION
  - Surgimiento y necesidades de la organización informal y, la importancia de la comunicación dentro de la empresa.
  - Comparación entre las escuelas científica y humanística

### **ESCUELA BUROCRATICA Y ESTRUCTURAL**

- I SURGIMIENTO DEL ENFOQUE BUROCRATICO Y ESTRUCTURAL.
  - Orígenes de la burocracia según Max Webber
  - Implicaciones de la burocracia según Max Webber
- II RELACION ENTRE LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA Y LA BUROCRATICA
  - Puntos a fines entre estructuralistas y burocratistas
  - Características y meta de la Burocracia
  - Disfunciones en la aplicación de la teoría Burocrática

### **ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO**

- I NATURALEZA: ORIGENES Y CARACTERISTICAS
  - Circunstancias que propiciaron su desarrollo
- II TEORIAS DE LA MOTIVACION
  - Teoría de Maslow
  - Teoría de Mc Clelland
  - Teoría de Herzberg
  - Teoría de Mc Gregor
  - Teoría de Argyris

## **ESCUELA NEOCLASICA DE LA ADMINISTRACION**

- I ORIGENES DE LA ESCUELA NEOCLASICA  
Surgimiento y características.
- II TEORIA DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)  
Características de la APO  
Procesos de aplicación de la APO  
Ventajas y Problemática de la APO

## **ESCUELA CUANTITATIVA DE LA ADMINISTRACION**

- I ANTECEDENTES  
Circunstancias que propiciaron su origen  
La Investigación de operaciones y su papel integrador de las funciones de la empresa  
Implicaciones de la I.O. en los problemas operacionales
- II EXPLICACION DE LAS TECNICAS CUANTITATIVAS  
Investigación de operaciones  
Programación lineal  
Simulación  
Probabilidad y toma de decisiones  
Arbol de decisiones  
Líneas de espera  
Teoría de juegos

## **ESCUELA DE SISTEMAS Y CONTINGENCIA**

- I ORIGENES  
Antecedentes en otras disciplinas  
Definición y características  
Principios de la TGS y la interrelación con el ambiente



- II **EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y SU RELACION CON LAS DEMAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**  
Análisis de la nueva forma de concebir la empresa.
  
- III **INTEGRACION DE SUBSISTEMAS Y SUS CARACTERISTICAS**  
Factores que intervienen en la integración de los subsistemas  
Subsistemas existentes y sus características
  
- IV **ENFOQUE DE CONTINGENCIAS**  
Orígenes; como consecuencia del enfoque de sistemas  
Desarrollo del enfoque contingencial  
Diversos tipos de modelos contingenciales

### **ESCUELA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

- I **ORIGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
Antecedentes y naturaleza del D.O.
  
- II **TIPOLOGIA DE MODELOS ORGANIZACIONALES**  
Modelos de D.O. enfocados a las estructuras  
Modelos de D.O. relacionados al comportamiento  
Modelos de D.O. enfocados a estructuras y comportamiento
  
- III **OPORTUNIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
Problemas y soluciones que enfrenta el D.O.

### **REINGENIERIA DE PROCESOS**

- I **ANTECEDENTES**  
Medio ambiente en el que se origina

- II NATURALEZA Y CARACTERISTICAS
  - Definición de Reingeniería
  - Características de la Reingeniería
  - Influencia de la Reingeniería dentro de la organización
  
- III METODOLOGIA PARA APLICAR LA REINGENIERIA
  - Preparación
  - Identificación
  - Visión
  - Solución estructural y social
  - Transformación
  
- IV RETOS DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS
  - Beneficios que produce la aplicación de la Reingeniería

### **MODELO HUMANO-ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA**

- I PROPUESTA DEL ESTUDIO PARA LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
  - Acoplamiento entre las teorías del Desarrollo Organizacional y la Reingeniería de Procesos.

### **PROYECTO DE REINGENIERIA EN UNA EMPRESA DE DE SERVICIOS.**

- I ANTECEDENTES
  - Ambiente en que se desenvuelve la empresa actualmente
  - Ejemplificación de la Reingeniería en una empresa de servicio.

### **CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis pretende analizar objetivamente una nueva forma de reestructurar y dirigir las operaciones de una empresa bajo un nuevo contexto que le influye directamente y le condiciona su supervivencia. Para ello se requiere de un estudio detallado de la Reingeniería de procesos y el apoyo complementario que a éste le puede brindar el Desarrollo Organizacional con la finalidad de lograr una eficiencia integral.

Antecediendo al propósito central de la tesis se presenta la evolución de la administración, retomando las escuelas más importantes durante este siglo con la finalidad de entender la interrelación de cada una de estas, así como su contexto bajo las cuales se crearon, al igual de sus aportaciones y utilidad para el desarrollo de la ciencia de la administración.

Es importante señalar que el orden en que se presentan las distintas escuelas administrativas depende del objetivo de la tesis, por lo que el capítulo correspondiente al Desarrollo Organizacional está ubicado justo antes del capítulo Reingeniería de Procesos con el propósito de facilitar su análisis.

De igual forma, cabe mencionar que existen diferentes tipos de ordenamientos cronológicos de las escuelas administrativas dependiendo del autor que se consulte. En el presente trabajo se intenta apearse, de la forma más exacta posible, a los tiempos reales de surgimiento de cada escuela administrativa; sin embargo, el orden puede diferir de acuerdo al criterio personal principalmente, debido a que a partir de la segunda mitad de este siglo surgieron la gran mayoría de las escuelas estudiadas en este trabajo.

Desde cualquier punto de vista que se contemple a la administración, ésta implicará necesariamente y naturalmente cuatro elementos siempre presentes en la función administrativa. Tales elementos son: un objetivo meta, la tecnología necesaria para lograr dicho objetivo, el empleo del esfuerzo físico y mental de un grupo de personas y, por último, un medio ambiente que induzca e integre a los anteriores elementos en la realización de actividades necesarias para la consecución del objetivo deseado. Es importante que actualmente, este último elemento es quien condiciona e influye directamente en la creación de los otros tres elementos.

Las distintas escuelas administrativas que han surgido durante el desarrollo de esta ciencia han buscado definir y explicar a la administración, así como también han propuesto la mejor forma de organizar y dirigir una empresa.

Así mismo, como se vera durante el desarrollo de este trabajo, dichas escuelas, principalmente las primeras, desarrollaron todos sus estudios preocupándose sólo en uno de los dos aspectos que forman parte de la administración: e aspecto estructural, desviando la importancia que tiene el aspecto humano.

Así, la teoría administrativa se inició esforzándose en mejorar exclusivamente los problemas y situaciones del aspecto estructural de la empresa. Más tarde se inclinó el estudio al aspecto humano atacando las aportaciones de las primeras escuelas. Será a partir del comienzo de la segunda mitad de este siglo cuando se empiece a considerar a ambos aspectos como inseparables en cualquier intento de administración eficiente de una empresa. Surgen en ese entonces escuelas como la de Sistemas y Contingencias y la del Desarrollo Organizacional.

Para especificar lo anterior se puede decir que las principales escuelas que se enfocan en el aspecto estructural son: la Escuela Científica y la Burocrata, mientras que las escuelas que enfocan su estudio en el aspecto Humano son: la Humano Relacionista y la del Comportamiento. El resto de las escuelas administrativas como la Administración por Objetivo, la Estructuralista, el Desarrollo Organizacional y la Reingeniería de Procesos buscan integrar tanto al aspecto Estructural como al Humano.

Aunado a la visión incompleta que se tenía de la organización en los inicios de la administración, las condiciones macro ambientales bajo las que sean desarrollado las distinta escuelas administrativas han estado en un cambio continuo y cada vez más complejo. Esta combinación de factores provocó que las empresas a nivel mundial se consideraran, apenas hasta algunos años, "lentas" en cuanto a su velocidad de respuesta al cliente y en general las nuevas condiciones externas a ellas. Los cambios a nivel internacional traducidos en la tecnología, geografía, marcas legales, en mercados potenciales, así como el concepto de competencia, entre otros, llevaron a la administración al surgimiento de la Reingeniería como la nueva forma de diseñar los procesos y estructuras de trabajo, transformando a las empresas en organizaciones ágiles, flexibles y sobre todo de rápida respuesta al cliente.

Un punto en discusión de la Reingeniería de proceso es el hecho de autocalificarse como un enfoque totalmente nuevo de administración, demeritando la teoría administrativa que a lo largo del siglo fue evolucionando debido a las nuevas necesidades que el medio ambiente estableció hasta llegar a la propia Reingeniería. Sin embargo, a pesar de criticar severamente la división del trabajo, las estructuras verticales, entre otros conceptos, en realidad se debe reconocer que se siguen manejando aunque en diferentes magnitudes.

El punto central del estudio por la razón en la que se eligió al Desarrollo Organizacional como parámetro de comparación y, sobre todo, para la Reingeniería, es porque se considera como uno de los enfoques administrativos más completos, puesto que recopila algunos aspectos básicos de las escuelas anteriores a esta; además, propone modelos prácticos tanto en el aspecto Estructural como en el Humano para solucionar y mejorar el funcionamiento general de las empresas.

El Desarrollo Organizacional tuvo un éxito parcial en su época ( 60's ) debido a que se le consideró, principalmente, y de manera incorrecta, como una técnica enfocada únicamente al aspecto humano. Es ahora la Reingeniería, treinta años después la que ha logrado reactivar los cambios estructurales que buscaba el Desarrollo Organizacional como punto de partida para brindar al personal oportunidades verdaderas de crecimiento y satisfacción individual. Por consiguiente, se considera que para alcanzar un desempeño eficiente de manera integral en la empresa, se requiere de un análisis que combine y complemente el aspecto Estructural con el aspecto Humano, lo cual se podrá lograr al integrar adecuadamente el Desarrollo Organizacional con la Reingeniería.

Una vez logrado este desarrollo integral empresarial al que se puede llamar "equilibrio organizacional", se podrá garantizar un óptimo desempeño del personal junto con un rápido y eficiente cumplimiento de los objetivos organizacionales, al igual que se podrá obtener una respuesta más expedita a las necesidades y exigencias del cliente y del medio ambiente externo de la empresa aspirando a el establecimiento a futuro de la Calidad Total.

# ESCUELA CIENTIFICA Y CLASICA.

## I NACIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

### 1.1 Ambiente externo que le dio origen.

A principios de este siglo y como resultado de las circunstancias que prevalecían en el ambiente a consecuencia de la Revolución Industrial, se comenzaron a emplear y desarrollar métodos nuevos de manejo de las empresas.

La Revolución Industrial propició la expansión de las empresas ya existentes, y la creación de nuevas empresas mediante el aprovechamiento de la maquinaria y demás inventos desarrollados en esa época. Todas esas empresas que se crearon y expandieron emplearon durante mucho tiempo las técnicas y conocimientos de administración conocidas hasta entonces. Sin embargo el crecimiento en el número de empresas pero sobre todo la expansión de éstas originó nuevas necesidades y perspectivas de administración. Requiriéndose entre otras cosas mayor planeación y control de la producción debido a sus nuevas características las cuales eran:

- a) Producción en serie o línea de montaje.
- b) Empleo de nueva tecnología para la producción y;
- c) El incremento potencial de la productividad.

Estas características sentaron las bases para el nacimiento de la administración moderna.

El nacimiento de la administración moderna se dio desde dos enfoques o perspectivas. La primera es la llamada administración científica desarrollada por Frederick W. Taylor y difundida por sus predecesores como Gantt, Gilberth, Emerson, Ford entre otros. El segundo enfoque es conocido como teoría clásica de la administración siendo su principal exponente Henry Fayol, aunque otros autores también hicieron aportaciones a este enfoque como lo fueron; Lyndall F. Urwick y Luther Gulick entre otros.

## **II ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.**

### ***2.1 Propuestas elaboradas por Frederic W. Taylor***

A principios de siglo y como consecuencia del sistema feudal, el trabajador consideraba como necesario realizar su trabajo lentamente para conservarlo. Esta costumbre prevaleció al inicio del siglo por lo que los trabajadores consideraban que entre más rápido hicieran su trabajo, más rápido perderían su empleo. Por lo que Taylor propuso un cambio de visión en la manera de laborar, esto sería posible mediante el aumento de la producción por hombre, es decir, de la productividad aunado con un nuevo sistema de incentivos, en el cual entre más se producía más se ganaba.

Dicho cambio de visión parte según Taylor de un conflicto existente entre el obrero y el patrón, por una parte el obrero busca mejores salarios por su trabajo y por otra el patrón busca mejores utilidades a través de salarios bajos. Taylor explica que este problema de la división de utilidades debe transformarse por una unión de esfuerzos tanto de patrones como de obreros para que de esta manera se pueda incrementar la utilidades de la empresa y de esta forma mejorar los salarios y aumentar las ganancias de los patrones.

Por lo tanto, para Taylor la administración científica implica una revolución mental completa tanto de directivos como subordinados en general, que cambie su concepción del trabajo y de la naturaleza de las relaciones laboral.

Un elemento esencial más de la administración científica que Taylor propuso, fue el cambio que debió haber entre el conocimiento empírico e inexacto por un conocimiento científico y exacto. Esto aplicado tanto a los métodos como al tiempo que toma realizar cada labor desarrollándose a partir de éste elemento, el estudio de tiempos y movimientos que en menor o mayor grado siempre se ha aplicado en la administración.

### **III PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.**

#### **3.1 Implicaciones y principios de la Administración Científica**

Con base en lo explicado anteriormente, Taylor desarrolló cuatro principios de la administración científica, los cuales son:<sup>1</sup>

- 1) Desarrollar una ciencia para sustituir el viejo conocimiento empírico. Esto es reunir todo el conocimiento que poseen los trabajadores por su experiencia, habilidad y aptitudes; clasificarlo, tabularlo y en base a ello formular leyes y reglas, las cuales al aplicarse junto con la administración al trabajo de los obreros, producirá un aumento en la productividad.
- 2) Selección científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores. Se debe contratar al personal idóneo para el puesto requerido, además de tener un adiestramiento constante para realizar un trabajo más productivo.
- 3) Acostumbrar al trabajador científicamente escogido a la ciencia. De no ser así el trabajador realizará el trabajo de forma empírica, y no pondrá en práctica el método científico.
- 4) División reflexiva del trabajo que antes era realizado por los trabajadores. Esto significa el dividir el trabajo entre ambas partes (trabajador - patrón). Por ello estableció que por cada tres obreros debería haber por lo menos un hombre del lado de la administración.

En la aplicación de la administración científica se identifican varios elementos como características principales de dicha escuela. Estos elementos se mencionan a continuación:<sup>2</sup>

- a) Análisis del trabajo y estudios de tiempos y movimientos. Consiste en descomponer cada tarea y cada operación de un mismo proceso con el fin de eliminar las tareas y movimiento improductivos y como consecuencia las tareas productivas se simplifican y se racionalizan para minimizar el tiempo y maximizar la producción.
- b) Estandarización de maquinaria, métodos y herramientas de la producción. El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos, permitieron dicha estandarización buscando eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia.

<sup>1</sup> Harwood Merrill, "Clásicos de Administración"; p.30.

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, "Introducción a la Teoría General de la Administración"; p.62 y 64.



c) Desarrollo de incentivos salariales para mejorar la productividad. Esto se basa en el supuesto de que los trabajadores aceptaran los estándares de producción establecidos y los sobre pasaran con el fin de conciliar los intereses de la empresa de obtener un costo de producción más bajo y mayor productividad y a su vez, los obreros obtendrán salarios más elevados por medio de los incentivos salariales y premios de producción desarrollados por Taylor.

d) División del trabajo. Surge como consecuencia del estudio de tiempos y movimientos donde se concluye que el trabajo de cada persona debe limitarse a la ejecución de una sola tarea, especializando la ejecución del trabajador y cumpliendo así los estándares preestablecidos. A partir de este momento el obrero pierde libertad e iniciativa en la ejecución de su trabajo, puesto que se vuelve automático y repetitivo.

e) Aplicación del principio de excepción. Este principio desarrollado por Taylor como un sistema de control establece que todo lo que ocurre dentro de los estándares no debe ocupar demasiada atención del supervisor ya que éste deberá verificar prioritariamente los hechos que están fuera de los estándares, es decir, las excepciones.

f) Concepción del trabajador como Homo - economicus. El enfoque de Taylor contempla que el hombre esta exclusivamente motivado para trabajar por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir, por lo que la recompensa salarial y los premios de producción influyen profundamente en el desempeño del trabajador.

g) Supervisor funcional. Esta supervisión consiste en que la especialización del trabajador implica una especialización de sus supervisores de esta manera habrá un número igual de supervisores para cada área determinada y con autoridad solamente en su especialidad. Esta concepción implica que cada empleado se subordine a dos o más superiores, lo cual se contrapone al principio de unidad de mando que se analizará más adelante.

Todos estos elementos permitieron a las empresas tener un mayor conocimiento sobre la administración con el fin de empezar a llevar un control y registro sobre las actividades de manera más precisa para así poderlas evaluar y mejorar. Y con base en ellos, las empresas empezaron a cimentar las bases para llevar a cabo un trabajo más racional y que permita tener una mejor utilización de los recursos disponibles.

## **IV LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

### **4.1 Fundamentos según Adam Smith y Charles Babbage**

La división del trabajo dio como consecuencia la producción en serie. Adam Smith se considera como el pionero de la división del trabajo a finales del siglo pasado y estableció cuatro principios que la fundamentan.<sup>3</sup>

- 1) Del tiempo necesario para aprender. Entre menor sean las tareas que tenga que realizar el trabajador, menor será el tiempo que le tome para dominarlas.
- 2) Siempre se pierde el tiempo de una operación a otra. El realizar un gran número de tareas, implica la utilización de diversas maquinarias o herramientas por lo que el cambio a cada una de ellas, conlleva a un desperdicio de tiempo innecesario. Por lo tanto, se deben realizar un número pequeño de actividades.
- 3) Habilidad adquirida por la frecuente repetición de los mismos procesos. Esta habilidad se incentiva en empresas que pagan a destajo.
- 4) Invención de herramientas y maquinarias para realizar los procesos. Como la división del trabajo propicia la especialización, existen más probabilidades para proponer nuevas formas de utilización o diseño de equipo. Por lo contrario, si estuviera distraído por un gran número de tareas, dicha invención se limitaría.

Años después Charles Babbage estableció un principio más de la división del trabajo. La división del trabajo implica realizar diferentes procesos que requieren cada uno de habilidad y fuerza. Por lo que, si una persona realizará todo el trabajo, requeriría de suficiente habilidad y fuerza para hacer desde el trabajo más fácil hasta el más complicado.

### **4.2 Consecuencias de la fragmentación de las actividades**

Sin embargo, la excesiva división del trabajo que propone la administración científica impide que el trabajador desarrolle su creatividad e iniciativa, propiciando un ambiente de trabajo problemático. Aunado a esto se considera al hombre como un ser individual y no como un ser biopsicosocial, es decir, un individuo que tiende a integrarse en grupos.

---

<sup>3</sup> Adam Smith, "El Origen de la Riqueza de las Naciones"; p.36.

Además, al considerar al hombre económico que supone como único motivador la ganancia material, a largo plazo esto provocó mayores problemas dando lugar a nuevas escuelas administrativas. Otro aspecto importante es la aplicación de las propuestas de esta escuela, puesto que se limitan únicamente al área de producción olvidando las demás funciones administrativas.

Por último, la administración científica desarrolló un marcado interés en el aspecto humano de las organizaciones enfocándose únicamente en el aspecto estructural de la empresa. A pesar de todo esto, Taylor fincó las bases para llevar a cabo bajo un conocimiento científico el funcionamiento y análisis de un proceso de trabajo, siendo éste el indicador para establecer una reingeniería.

## **V ADMINISTRACIÓN CLÁSICA.**

### ***5.1 Perspectiva de la Teoría Clásica de la Administración***

El segundo enfoque de la administración moderna, es desarrollado por la teoría clásica, y parte de una concepción más amplia de la organización. Es decir, la teoría clásica también busca la eficiencia organizacional pero desde el punto de vista de la estructura como un todo, esto significa que una empresa con una estructura bien definida, integrada y controlada alcanzará mejores niveles de desempeño. (eficiencia).

Un punto en común de estos dos enfoque es la concepción científica de la administración, en este sentido Fayol, señaló la necesidad de una enseñanza metódica y organizada de la administración para garantizar su cientificismo.

Henry Fayol en su teoría clásica concibió a la empresa como un organismo que cumple seis funciones básicas;

- a) Funciones técnicas o de producción.
- b) Funciones comerciales de venta y de compra.
- c) Funciones financieras o búsqueda de capitales.
- d) Funciones de seguridad al personal y los bienes.
- e) Funciones contables, registros, costos, inventarios, etc.
- f) Funciones administrativas; integración y dirección de las cinco anteriores.

Las funciones administrativas implican los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador:

- Planear.
- Organizar.
- Dirigir.
- Coordinar.
- Controlar.

### 5.2 Características de los principios administrativos según Fayol

Unas de las características de la teoría clásica fue su tendencia "normativa y prescriptiva", es decir, explicaba como la empresa debe operar generalmente.<sup>4</sup> De esta forma Fayol propuso catorce principios generales de la administración surgidos como resultados de sus experiencia.

Según Fayol, "los principios son flexibles y susceptibles de adaptación para cada necesidad; es cuestión de saber como utilizarlos, lo que constituye un arte difícil que requiere inteligencia experiencia decisión y sentido de la proporción, ya que esta debe ser uno de los atributos principales del administrador."<sup>5</sup>

A continuación se mencionan los catorce principios de administración:

- 1) La división del trabajo. Su objetivo elevar la calidad y cantidad de producción con el mismo esfuerzo.
- 2) Autoridad y responsabilidad. Ambas son parte complementarias, por lo que, quien ejerce autoridad le corresponde en el mismo grado responsabilidad.
- 3) Disciplina. Es indispensable para mantener el respeto en el ambiente de trabajo.
- 4) Unidad de mando. Cada empleado debe recibir ordenes de un solo jefe para evitar conflictos laborables.
- 5) Unidad de dirección. Se debe desarrollar un plan para todas las actividades que busquen un mismo objetivo o meta.
- 6) Subordinación del interés individual al general. El interés de un empleado o un grupo de ellos, no debe estar por encima del interés común.

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, "op cit"; p.119.

<sup>5</sup> Harwood Merrill, "op cit"; p.36.

- 7) Remuneración del personal. La remuneración del personal debe ser proporcional al trabajo.
- 8) Centralización. Lo que busca la centralización y descentralización es la utilización óptima de todas las facultades del personal, por lo tanto entre mayor sea el tamaño de la empresa menor será la centralización..
- 9) Escala en cadena. Es la jerarquización de la empresa desde los niveles más altos hasta los niveles inferiores e implica una comunicación eficiente entre los diversos niveles.
- 10) Orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, esto es también aplicable para las personas, e implica la buena selección del personal.
- 11) Equidad. El trato con el personal debe ser justo en todos los niveles.
- 12) Estabilidad en la permanencia del personal. La rotación del personal debe ser mínima y solo en casos justificados.
- 13) Iniciativa. Es la capacidad de crear y ejecutar nuevas formas de trabajo. Esto se debe fomentar y apoyar.
- 14) Espíritu de grupo. Debe buscarse la armonía y la unión entre el grupo para darle fortaleza a la empresa.

La concepción de la estructura organizacional por la teoría clásica, "esta influenciada por la forma de organizaciones antiguas como la militar y eclesiástica".<sup>6</sup> Por esta razón esta teoría identifica y estudia únicamente a la organización formal de la empresa, sin considerar que la parte informal de la organización toma un papel importante dentro de la administración, como se analizará posteriormente, por lo que, esta visión dio como consecuencia estructuras rígidas, estáticas y limitadas.

Para finalizar en la teoría clásica, la crítica más evidente es acerca del énfasis que hace esta teoría en la organización formal y la menor importancia que le atribuye a la organización informal, es decir, se sigue contemplando un enfoque incompleto sobre la organización. Además en esta teoría y en la escuela científica se estudió a la empresa como un sistema cerrado y a pesar de impulsar el conocimiento científico, los métodos que emplearon para fundamentar sus propuestas tienen características empíricas como es la observación, el sentido común y la experiencia.

---

<sup>6</sup> Idem: p.125.

# ESCUELA HUMANO RELACIONISTA

## I ORIGEN DE LA ESCUELA HUMANO RELACIONISTA.

### 1.1 Condiciones existentes que propiciaron su origen

La escuela humano relacionista de la administración, se origina a finales de la década de los 20' y a principio de los años 30'.

Esta escuela de la administración se desarrolló en base a los problemas que surgieron como consecuencia del enfoque incompleto de las escuelas anteriores, provocando problemas en la administración de las organizaciones, por lo cual se propició el surgimiento de varias teorías que atendieron los puntos débiles de dichas escuelas. Así, la nueva escuela de administración que nació como alternativa para atender los problemas sociales en las organizaciones fue la escuela Humano Relacionista.

A Elton Mayo se le considera como fundador de este enfoque administrativo considerada como reaccionaria a la Escuela Clásica, a partir de los estudios realizados en la compañía Western Electric, en la población de Hawthorne, en el estado de Chicago. Además de Mayo existieron otros investigadores cuyos trabajos también forman parte de la literatura correspondiente a la escuela de relaciones humanas, estos autores son John Dewey indirectamente, y Kurt Lewin de manera más directa; ambos autores, junto con Elton Mayo contribuyeron al desarrollo de esta escuela administrativa.

Los postulados básicos de la escuela clásica de la administración sufrieron una rápida y evidente sustitución, por los conceptos desarrollados por Mayo y sus colaboradores.

Irónicamente, los estudios Hawthorne elaborados por E. Mayo, pretendían acentuar la creencia de que los factores físicos en el lugar de trabajo, determinaban el nivel de producción y desempeño de los trabajadores, sin embargo al aplicar sus primeros experimentos descubrió la importancia que tienen los factores sociales en la productividad de la empresa, todo ello revolucionó en aquel tiempo la concepción del trabajo y de la organización.

## 1.2 Principios de la Escuela del Humano Relacionismo

Específicamente los resultados de los estudios realizados por Elton Mayo establecieron los principios en los que se sustenta la Escuela Humano Relacionista:

a) El nivel de producción es resultante de la integración social, es decir, la productividad del trabajador esta en función del ambiente de trabajo e interacción social del grupo y no en relación a la capacidad de ejecutar correctamente movimientos en un tiempo específico.

b) El comportamiento social de los trabajadores esta influenciado por el comportamiento general de todo el grupo. Por ello la administración deberá tratar al personal como miembro de grupo social, el cual establece las normas de comportamiento para cada trabajador y como consecuencia se establecen los lineamientos y estándares de trabajo.

c) Recompensas y sanciones sociales. Los grupos sociales de trabajo condicionan el comportamiento y actitudes desarrollando en los miembros y en los individuos creencias y expectativas en relación con los superiores. Los mismos trabajadores establecen los estándares para ser cumplidos, los cuales al sobre pasarlos o al no ser cumplidos por algunos de sus miembros determinan una actitud de aceptación o rechazo respecto a éstos.

Las recompensas y sanciones de grupo hacia sus integrantes determinan tanto el comportamiento de los trabajadores como el resultados de los planes e incentivos económicos de la administración.

d) Existencias de grupos informales. Estos grupos informales tienen gran influencia en el funcionamiento de la empresa, estableciendo reglas de comportamiento, valores, creencias y expectativas, sanciones sociales y recompensas que determinen el comportamiento del grupo.

e) Naturaleza de las relaciones humanas. La teoría de las relaciones humanas estudia la integración de cada individuo a sus grupos por lo tanto el administrador debe entender que las relaciones humanas facilitan de creación de un ambiente de trabajo que estimule al personal al laborar y desarrollar sus potenciales.

f) La importancia del contenido del cargo. Se comprobó que la excesiva división del trabajo no hace más eficiente a la empresa por lo que este punto tiene gran influencia en la moral del trabajador.

<sup>7</sup> Idalberto, Chiavenato; "Introducción a la teoría general de administración"; págs. 145-149.

g) Énfasis en los aspectos emocionales. Se logró transformar la concepción de una empresa rígida y formal a una organización social con dos funciones principales:

- La función económica, es decir la producción y venta de bienes y servicios, y
- La función social que busca satisfacer las necesidades personales.

## **II DESARROLLO DE LA ESCUELA HUMANO RELACIONISTA.**

### **2.1 Estudios sobre los efectos de la motivación en las personas y la Teoría de Campo de Kurt Lewin.**

Como se pudo observar las dos escuelas anteriores a ésta, habían caracterizado a la empresa por una estructura rígida, autoritaria, mecánica y deshumanizada. El desarrollo de nuevas ciencias como la Psicología y la Sociología fueron demostrando paulatinamente el error en cuanto a la concepción del hombre, de la teoría clásica de Fayol y de Taylor. Así, estas son las condiciones bajo las que se desarrolló el Humano Relacionismo en la administración, por un lado una errónea concepción de la empresa y del hombre y por otra parte, el surgimiento de nuevas ciencias sociales que coadyuvaron a humanizar a la administración de las organizaciones.

En la teoría clásica de la administración se considera como única motivación del hombre, el aspecto económico. Sin embargo los resultados provenientes de los estudios Hawthorne demostraron y comprobaron que los factores sociales además de los económicos, se deben tomar en cuenta para cualquier esfuerzo de motivación por parte de la gerencia.

Como consecuencia de lo anterior se comenzaron a estudiar los efectos o influencia de la motivación en el comportamiento de las personas. Kurt Lewin fue uno de los primeros investigadores en ese aspecto, y como resultado de sus estudios elaboró la "teoría de campo", la cual trataba de explicar la motivación del comportamiento de las personas. La Teoría de campo de Lewin esta basada en dos suposiciones fundamentales: <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Idem, pag. 165.



a) El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes

b) Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, en el cual cada parte del campo depende de su interrelación con las otras partes.

Esto es, el comportamiento de las personas está en función no solo de sus expectativas futuras o de las experiencias pasadas, sino que está determinado por el campo dinámico actual y presente. Entendiendo al campo dinámico como un espacio de vida que contiene a la persona y a su medio ambiente.

Para comprender la motivación del comportamiento humano, es necesario conocer las necesidades que motivan tal comportamiento. De esta forma, la existencia de necesidades humanas es uno de los principales argumentos y fundamentos de la escuela de Relaciones Humanas.

En síntesis, el comportamiento humano está determinado por ciertas causas existentes, tales "causas se les llama necesidades y son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan al individuo a un determinado comportamiento".<sup>9</sup>

### **III CONSECUENCIAS DE LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.**

#### **3.1 Necesidades fundamentales y el ciclo motivacional.**

Las necesidades fundamentales que fueron determinadas por los investigadores del humano relacionismo son:

A) Necesidades fisiológicas. Se caracterizan por ser instintivas y vitales para la supervivencia de las personas. Deben ser satisfechas de manera periódica y cíclica.

B) Necesidades psicológicas. En este rubro se consideran necesidades más complejas y de mayor dificultad para su satisfacción, por ejemplo la necesidad de seguridad, de participación, de afecto y autoconfianza.

---

<sup>9</sup> *Idem*, pág. 166.

C) Necesidades de auto realización. Rara vez son satisfechas a plenitud por su complejidad y están en función de la cultura y educación de las personas, es el impulso de cada uno para realizar su propio potencial.

Desde este punto de vista en que el comportamiento humano está determinado por las necesidades que en él se presentan, se plantea un ciclo motivacional a partir del cual se pretende y se debe, según la escuela Humano Relacionista, estudiar y analizar el porqué de cada comportamiento.

Retomando, el ciclo motivacional se aplicará a continuación; el organismo permanece en estado de equilibrio psicológico (equilibrio de fuerzas según Lewin), hasta que un estímulo rompa o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye el anterior estado de equilibrio. La tensión conduce a un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si esta se satisface el organismo retorna a sus estado de equilibrio inicial, hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda acción es básicamente una liberación de tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior.

Aunado a lo anterior el ciclo motivacional, como lo hemos presentado, puede tener tres resultantes o desembocaduras: la satisfacción de la necesidad; la frustración originada por una barrera que mantiene el estado de desequilibrio; la compensación; y la transferencia; que se presenta cuando las personas intentan satisfacer alguna necesidad imposible de ser cubierta, a través de la satisfacción de otra necesidad complementaria o sustitutiva y que sirve para aminorar el desequilibrio que ocasiona la frustración de necesidades.

### 3.2 Enfoque del Liderazgo a partir de los estudios Hawthorne.

Otro aspecto importante que surge como resultado del Humano Relacionismo, y en particular de los estudios Hawthorne, es el descubrimiento de líderes dentro de los grupos informales y del rol que éstos juegan en el nivel de productividad y en el comportamiento del grupo. Así, se vio que las características de la supervisión de esa época no permitían ejercer algún tipo de influencia sobre el grupo de obreros.

Con base en esta idea se desarrollaron diferentes teorías de liderazgo las cuales tienen el propósito de entender mejor y "explicar la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados"<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> *Idem*, pag. 175.

El liderazgo, según Chiavenato se puede ejercer o adquirir desde tres perspectivas distintas:

A) Rasgos de la personalidad.- en este caso un Líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para su mejor desempeño. En esta perspectiva se toman en cuenta los rasgos físicos, intelectuales, sociales y actitudes frente al trabajo.

B) Estilos de liderazgo.- En este caso se estudia la forma en que el líder actúa o se comporta en relación con sus subordinados. Se enfoca a lo que el líder hace y no a lo que es. En este mismo sentido, el liderazgo puede ser autocrático, democrático o liberal (laissez-faire)

C) Liderazgo situacional.- Se pretende explicar el liderazgo bajo un contexto más amplio y complejo. Parten del punto de que no existe un liderazgo efectivo para toda y cualquier situación, por el contrario cada tipo de situación requiere de un tipo de liderazgo para lograr la eficacia entre los subordinados. Como consecuencia de ello se destacan tres aspectos en esta perceptiva, que deben ser tomados en cuenta para saber como dirigir a las personas y encauzarlas al logro de los objetivos comunes: el líder, el grupo y la situación.

## ***IV ORGANIZACIÓN INFORMAL Y COMUNICACIÓN.***

### ***4.1 Surgimiento y características de la organización informal y la importancia de la comunicación dentro de la empresa.***

Como consecuencia de lo explicado anteriormente, la escuela de Relaciones Humanas creó un escenario en el que se transformaba la manera de dirigir las organizaciones, es decir que, el Humano-Relacionismo buscó asegurar la participación de los obreros y del personal de jerarquía media, en la resolución a los problemas existentes en la empresa, además de incentivar la franqueza y confianza entre los individuos y entre los grupos. Todo esto tiene o pretende tener como resultado una mejor comunicación entre el personal con el propósito de fomentar el espíritu de grupo y alcanzar un mejor desempeño.

En otras palabras, la escuela de Relaciones Humanas resalta la importancia de una buena comunicación entre el personal y principalmente, entre los distintos grupos que forman a la empresa; así, la comunicación es importante para la relación entre las partes y para explicar con claridad a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas.

El medio que llevó a considerar la importancia de la comunicación en las empresas fue el reconocimiento de que existen dentro de ésta una organización informal "paralela" a la organización formal que se encuentra determinada por las relaciones jerárquicas entre los distintos puestos de la organización. Los patrones informales de relación son extremadamente diversos en cuanto a la forma, contenido y duración...considera las desigualdades sociales y explica las diferencias y los valores en ese campo.

La organización informal se puede definir más específicamente según Chavenato como el conjunto de interacciones y de relaciones que se establecen entre los diversos elementos humanos mezclados en una organización.

Este tipo de organización informal se da como consecuencia de la convivencia entre las personas que laboran en una organización y esta en función de dos factores, los intereses comunes que se pudieran desarrollar en el grupo de trabajo y por la interacción provocada por la misma empresa.

A continuación se presentan algunas características de las organizaciones informales:

A) Relación de cohesión o de antagonismo. Como consecuencia de las interrelaciones dentro de la organización surgen sentimientos ya sea de simpatía e identificación o bien de antagonismo y antipatía.

B) Estatus. Dentro de los grupos informales existen también posiciones sociales o estatus, el cual se establece en función a rol que desarrolla y a su capacidad de integración.

C) Colaboración espontánea. La colaboración se da en mayor grado dentro de los grupos informales y debe ser aplicado en favor de la empresa.

D) La posibilidad de oposición a la organización formal. En ocasiones la organización informal surge como oposición a la organización formal debido a la escasa habilidad de la dirección para crear un buen clima organizacional.

E) Patrones de relaciones y actitudes. Estas relaciones y actitudes se desarrollan espontáneamente dentro de los grupos informales y representan los intereses y aspiraciones de grupo.

F) Alteraciones de los grupo informales. La modificación de los grupos de trabajo informales puede llevar a un trabajador a ingresar a otros grupos de este tipo por lo que los grupos informales tienen una relación de cierto grado de dependencia con respecto a la organización formal.

G) Trascendencia de la organización informal a la formal. Como los grupos informales nacen espontáneamente la duración y naturaleza de estas relaciones van más allá de la organización, se liberan de limitaciones de tiempo y espacio.

H) Estándares de desempeño en los grupos informales. Estos estándares pueden discrepar a los establecidos por la administración dependiendo éstos del grado de acoplamiento y motivación del grupo a los objetivos de la empresa.

#### 4.2 Comparación entre las escuelas científica y clásica de la administración.

Como hemos visto la escuela de Relaciones Humanas difiere en muchos aspectos de la administración científica. Sin embargo, "ambas escuelas buscaban la racionalización del trabajo por parte de la empresa y la aspiración humana a la felicidad."<sup>11</sup>

Así, existe un cambio en cuanto a la consideración de los factores críticos o cruciales para alcanzar los objetivos, que en ambas escuelas son similares.

La escuela de Relaciones Humanas enseñó la importancia de enfocar el trabajo y la estructura de la organización a las necesidades de los empleados bajo el supuesto de que la organización más satisfactoria es la más eficiente, y no como suponía la escuela científica que la organización más eficiente sería también la más satisfactoria.

Si bien la escuela del Humano Relacionismo observó la existencia de la organización informal dentro de la formal, no llegó a un análisis más profundo de su problemática, por lo que dejó a la escuela estructuralista plantear sistemáticamente el problema de la relación entre organizaciones formales e informales.

Resumiendo, los hallazgos de la escuela de Relaciones Humanas son los siguientes:

1. El nivel de producción está determinado por normas sociales.

---

<sup>11</sup> Amitai, Etzioni; "Organizaciones modernas"; pág. 70.

2. Las consideraciones no económicas y las sanciones afectan significativamente a la conducta de los obreros y limitan el efecto de los planes de incentivo.
3. Los obreros no actúan como individuos sino como miembros de grupo.
4. Resaltó la importancia de la jefatura para colocar y exigir normas de grupo, así como la diferencia entre la jefatura formal e informal.
5. Dio mayor importancia a la comunicación entre los rangos, a la participación en la toma de decisiones y a la jefatura democrática.

Por otro lado, se considera que los grupos informales influyen en la administración como instrumentos de cambio; puesto que influye fuertemente sobre sus miembros ya sea para apoyar o impedir un cambio en la empresa; como meta de cambio, el cual para poder cambiar el comportamiento de un trabajador es necesario primero cambiar sus patrones de comportamiento del grupo, su estilo de liderazgo y su ambiente, por último los grupos como agente de cambios sirven para influir en los grupos informales y así cambiar a los individuos.

Una vez controlados los grupos informales, la administración puede aprovechar con el fin de mejorar lo que ésta escuela busca, -la comunicación e interacción de todo el personal:-

- Para crear ideas, desarrollar alternativas y obtener mejores resultados.
- Para la mejor detección de errores en cualquier etapa del trabajo, y
- Para aumentar la motivación interna de los grupos y así mejorar los resultados.

Sin embargo, a pesar de que la Escuela Humano Relacionista introdujo un nuevo enfoque que contradecía a la escuela Científica, ninguna de las dos escuelas, una vez más, propuso una solución completa y concreta para alcanzar la eficiencia de la empresa y al mismo tiempo brindar satisfacción al personal.

Además Elton Mayo al realizar sus estudios consideró a la empresa como un sistema cerrado sin contemplar que el trabajador vive y se desarrolla en un sistema mayor que le influye en su comportamiento.

Este estudio se limitó al ambiente de trabajo que se crea en una fábrica sin aplicarlo en empresas de otra naturaleza como hospitales, oficinas, etc.

La solución que proponía Mayo no se enfocaban a las causas del conflicto entre el trabajo y el trabajador sino que sus soluciones se basaban en establecer satisfactores intrínsecos al trabajo como por ejemplo hacer más agradables los tiempos muertos, como refrigerios, descansos, etc. Esto produjo que el trabajo fuese concebido como sacrificio y que era recompensado con la felicidad que pudiese encontrarse fuera de él.

Por último, se buscó satisfacer más las necesidades sociales del trabajador en lugar de proponer mejores métodos para realizar el trabajo. El Humano Relacionismo se enfocó únicamente al aspecto humano de la empresa sin proponer soluciones prácticas al aspecto estructural cometiendo el mismo error que la escuela Científica, sólo que esta última enfatizó sus propuestas en el aspecto estructural de la organización.

# ESCUELA BUROCRÁTICA Y ESTRUCTURAL

## I EL SURGIMIENTO DE LA ESCUELA BUROCRÁTICA Y ESTRUCTURALISTA

### 1.1 Orígenes de la Burocracia.

La Escuela Burocrática se desarrolló con base en los estudios realizados por Max Weber, quien a diferencia de los anteriores autores de las teorías administrativas, escribía desde un punto de vista intelectual y no desde el punto de vista gerencial; cabe señalar en este punto que Weber se interesaba en el estudio de otras ciencias, tales como la economía, la sociología, la política, entre otras. La obra de Weber se llevó a cabo a principios de siglo, pero fue hasta la década de 1940 cuando esta teoría se incorpora a la Administración como resultado de la insuficiencia e ineficiencia que, tanto la teoría clásica como la de relaciones humanas, mostraban para hacer frente a nuevas condiciones de las empresas y de su ambiente.

Así, a principios de este siglo, y como consecuencia de la contemporaneidad de su obra con respecto a las de Taylor y Fayol, Weber analizó principalmente la racionalidad de las organizaciones, es decir, la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que debían ser alcanzados por las organizaciones burocráticas buscando su eficiencia.

Durante el desarrollo de su obra, Max Weber se dio cuenta de la importancia de las organizaciones para el desarrollo de una nación, y del crecimiento cada vez mayor que éstas mostraban en sus estructuras; de este modo pudo prever, que tal crecimiento requería un conjunto más formal de procedimientos para los administradores, basado en la idea de que la función de administración debe aplicarse con precisión, sin ambigüedades y en forma continua. Por lo tanto, Weber estudia a la empresa como organismos sociales abiertos a cualquier influencia externa.

A partir de esa idea o creencia, Weber fundamentó sus estudios sobre la forma ideal en que una organización debe funcionar, a la cual llamó burocracia. Para Max Weber, "el modelo burocrático era la forma más eficiente de organización, y podía utilizarse más efectivamente en organizaciones complejas que surgieron para satisfacer las necesidades de la sociedad moderna".<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Gary, Dresler, "Organización y administración", pág. 160.



## 1.2 Implicaciones de la Burocracia según Max Weber.

Max Weber concebía a la Burocracia, principalmente, como una forma o fuente de poder. Para explicar esta concepción, Weber estudió los tipos de sociedad existentes, y los tipos de autoridad que les corresponden a cada sociedad. Las sociedades podían ser:<sup>13</sup>

- a) Tradicional.- en la que existían características hereditarias o patriarcales como la familia, o la sociedad medieval.
- b) Carismática.- en la que predominan características personalistas y místicas como en los grupos revolucionarios, partidos políticos, etc.
- c) Burocrática o racional.- en la que predominan normas impersonales y una racionalidad en la selección tanto de los medios como de los fines de grupo, ejemplo de esto son los ejércitos, la iglesia, entre otros.

A su vez los tres tipos de autoridad que propone Weber, están en función de las fuentes de su legitimidad y no en función de los tipos de poder empleados.

Con base en lo anterior, Weber concibe a la autoridad como la probabilidad de que una orden específica sea obedecida. A su vez, la autoridad implica el concepto de -Poder-, el cual según Weber es la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Tanto la autoridad como el poder depende de la legitimidad que justifique su ejercicio. Tal legitimidad en conjunción con la autoridad y el poder llevan a la dominación, entendida esta última como la influencia que tiene la voluntad manifiesta del dominador sobre la conducta de otros, de tal manera que el contenido de la orden, por sí misma, se transforma en norma de conducta para los subordinados. Las creencias que legitiman el poder y la autoridad determinan su estabilidad y las diferencias básicas entre los distintos tipos de dominación. Del mismo modo, la dominación requiere de un aparato administrativo que permita aplicar sus órdenes y servir como un punto de unión entre el gobernante y los gobernados.

Toda esta concepción de autoridad, poder, legitimidad y dominación, estudiadas en forma profunda por Weber, los llevó a cabo en las organizaciones como una forma de eficientar su desempeño. Sin embargo, como se verá más adelante, la Burocracia no tuvo pleno éxito por diversas razones en su deficiente entendimiento y aplicación.

<sup>13</sup> Walter, Chivensato; "Op cit", pág. 236.

## **II RELACIÓN ENTRE LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA Y LA BUROCRÁTICA.**

### **2.1 Puntos afines entre la burocracia y los estructuralistas.**

Esta Escuela de administración comenzó sutilmente, a poner atención en el medio ambiente externo de la organización, con lo cual intentaba mejorar las propuestas de escuelas anteriores a ella, lamentablemente se inclinó más al aspecto estructural que al humano lo cual la llevó a una concepción anacrónica de la empresa, muy similar a las propuestas de Taylor y Fayol.

La Escuela Estructuralista abarca el análisis de dos teorías que la conforman:

- 1- La teoría burocrática, y
- 2- La teoría estructuralista.

El contenido o esencia de la Escuela Estructuralista está formada por las dos teorías mencionadas anteriormente. Esta complementación de teorías busca proponer un modelo de organización más completo que integre tanto el aspecto formal, mecánico y estructural de las empresa como el aspecto informal. Es decir, que entiende la necesidad que tiene toda organización de aplicar la teoría de la burocracia (hace énfasis en la estructura), pero a su vez comprende que esa misma organización está formada por personas que se encuentran en un medio ambiente que afecta el funcionamiento de toda la empresa (teoría estructuralista). Además esta escuela antecede a la de Sistemas.

La escuela estructuralista sintetiza las teorías de Taylor en cuanto a la motivación material y a las teorías de Mayo en cuanto a la motivación social, por lo tanto, introduce una visión más completa de la organización formal e informal. Detecta la existencia de objetivos organizacionales; (mayor lucro, eficiencia, crecimiento, etc.) e individuales; (mejores salarios, mejor horario de trabajo, autorealización, prestigio y seguridad personal) los cuales son excluyentes. Esta incompatibilidad de objetivos, más adelante, fue estudiada y explicada de manera más específica por Chris Argyris.

## 2.2 Características y meta de la Teoría de la Burocracia.

Max Weber consideraba a la burocracia como la mejor forma de organización para alcanzar las metas deseadas con eficiencia requerida. Según Weber, la burocracia debería tener las siguientes características para garantizar su buen funcionamiento:<sup>14</sup>

- a) **Carácter legal de las normas y reglamentos.** Estas normas y reglamentos deben ser coherentes con los objetivos previstos, regulados y controlados por un esquema previamente definido.
- b) **Carácter formal de las comunicaciones.** Todas las reglas decisiones y funciones que se formulen deben registrarse por escrito para su comprobación.
- c) **Carácter racional y división del trabajo.** Cada participante debe tener a su cargo, funciones, campo de acción y responsabilidades bien definidos y específicos.
- d) **Impersonalidad de las relaciones.** La distribución de actividades se realiza por cargos y funciones, no por las personas involucradas. De esta forma se busca la continuidad y obediencia.
- e) **Jerarquía de autoridad.** Cada cargo inferior es supervisado por el inmediato superior sin dejar un cargo sin control o supervisión.
- f) **Rutina y procedimientos estandarizados.** Las reglas normas, políticas y procedimientos regulan la conducta de quien ocupa un cargo, y a su vez las actividades de cada cargo deberán establecerse en relación con la meta de la organización.
- g) **Competencia técnica y meritocracia.** La contratación y promoción de las personas debe realizarse con criterio de contratación y selección válidos para toda la organización y no por preferencia personales.
- h) **Especialización de la administración.** El dirigente de la organización no es necesariamente el dueño del negocio, sino un profesional especialista en la administración. De igual forma cada trabajador deberá ser profesional.
- i) **Completa previsión del funcionamiento.** La burocracia busca la previsión del comportamiento de sus miembros para alcanzar la máxima eficiencia posible.

---

<sup>14</sup> *Idem*, pag. 406.

Todas estas características, se consideraban, en su momento, como necesarias para toda organización que se hiciera llamar moderna, e inclusive, se consideraban como la mejor manera de enfrentar un ambiente de cambios, como el que en aquellos tiempos se presentaba.

El mecanismo burocrático - menciona Weber, completamente desarrollado se compara con otras organizaciones exactamente como la máquina con las maneras no mecánicas de producción...La precisión, la velocidad, la no ambigüedad, la continuidad, la discreción, la unidad... se elevan al punto óptimo en una administración estrictamente burocrática.

Como consecuencia de esta visión de la organización, el personal que labora en dichas organizaciones se le contempla como objetos mecánicos; en referencia de esto Max Weber dice, "El burócrata individual no puede salirse del aparato que está ungado... en una gran mayoría de casos es sólo un piñón en un mecanismo que esta siempre en movimiento y que le prescribe una ruta esencialmente fija para moverse".<sup>15</sup> Y como consecuencia de la rigidez en las relaciones personales y en la comunicación en toda la empresa, los grupos informales influyeron negativamente para desacreditar los principios de esta escuela , con lo cual, limitaron los resultados que se esperaban al aplicar esta escuela.

Por consiguiente, el único objetivo que busca la burocracia es prever las situaciones futuras, determinadas por las características del puesto, actuar en función a éstas para alcanzar y mantener la mejor eficiencia posible dentro de una organización.

No obstante, es evidente que la teoría de la burocracia sufre de un excesivo racionalismo, sin tomar en cuenta la naturaleza dinámica de la organización, ni las condiciones ambientales externas de la misma que le afectan. Llegando a un punto en que se ve a la empresa como una maquinaria en que cada elemento tiene su función asignada, y no requiere de ajustes. Como consecuencia de ello los recursos humanos no se desempeñan con plenitud. Quizás todo esto sea como resultado de que la teoría burocrática se contempla bajo una teoría general de la organización a nivel social y económico, mientras que las anteriores escuelas administrativas están evidentemente enfocadas a la organización industrial.

Como lo mencionamos anteriormente, la escuela Burocrática fue contemporánea a la obra de Taylor y Fayol, sin embargo existen diferencias fundamentales entre estas obras y la burocracia. La primera de ellas es el hecho de que la burocracia se contempla como una teoría universal y que cualquier factor extraño a ella impediría su eficiente funcionamiento.

---

<sup>15</sup> Gary, Dresler: "Op cit"; pág. 72

Además la teoría burocrática se llevo a cabo principalmente para predecir y explicar el funcionamiento de las organizaciones, a diferencia de la teoría clásica la cual fue llevada a la practica para el diseño organizacional, de estructuras y procesos, los cuales, actualmente se siguen aplicando.

De igual forma, la teoría de la Burocracia concibió al personal como parte de una maquinaria sin tomar en cuenta sus sentimientos y pensamientos, en ese sentido esta escuela retoma los supuestos de la teoría clásica lo que le ocasionó un desfase con la evolución de la teoría administrativa.

### 2.3 *Disfunciones en la aplicación de la teoría burocrática.*

En conjunción con lo anterior, la teoría de la burocracia tuvo varias disfunciones y deficientes resultados en sus aplicaciones, debido a una mala interpretación que la llevaron a su descrédito, considerándola en la actualidad como la principal causa de los problemas que enfrenta la empresa, como por ejemplo la respuesta lenta al cliente, tiempos excesivos en los procesos de trabajo, excesivos tareas de control, entre otros.

Por último, algunas de las circunstancias que propiciaron el descrédito de la teoría burocrática fueron: el exagerado apego a reglamentos, el excesivo papeleo y formalismo, la rígida y expansiva jerarquización de las estructuras y de las decisiones, la deshumanización de las relaciones entre los empleados y por lo tanto, la deficiente atención y servicio al cliente provocaron el mal funcionamiento de la organización burocrática. Lo anterior se da como resultado de la nula atención que tiene la burocracia en relación con la organización informal y a la excesiva atención que impone por la ineficiencia interna sin atender.

# ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

## I NATURALEZA: ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS.

### 1.1 Circunstancias que le dieron origen.

Esta nueva escuela administrativa que estudia el Comportamiento humano, surge a partir de la teoría Humano-relacionista, específicamente de los estudios realizados por Kurt Lewin. Estos estudios analizan la conducta del trabajador, de manera individual, desde un nuevo enfoque sociológico y motivacional. Además, estudia la cultura y la filosofía de la organización, apoyados en la misma sociología y psicología, con el fin de conocer los diferentes estilos individuales de personalidad.

En un principio la teoría Humano-relacionista estableció las bases del estudio de grupos y su dinámica de interrelación. Por lo que el objetivo o fin de esta escuela era el de eliminar el carácter formal y rígido en las relaciones laborales dentro de las estructuras y jerarquías de la empresa como hasta entonces lo había manejado la escuela burocrática.

Tomando en cuenta lo anterior, la Escuela de Comportamiento establece un punto neutral entre las posiciones radicales que había entre la Escuela Clásica, Burocrática y la Humano-relacionista. Esta radicalidad se basa en los supuestos de que en la primera de las escuelas se consideraba al factor humano como una pieza más en el sistema productivo (como una máquina). Mientras que en la en la Burocrática se impedía la creación de grupos informales durante el desempeño del trabajo. En contra parte la Escuela Humano Relacionista establece que el factor humano es un ser con necesidades que le determinan su conducta en un grupo de trabajo, debido a la obvia interacción laboral.

Por lo tanto, la Escuela de Comportamiento complementa a la Humano-relacionista puesto que hace estudios más profundos sobre las necesidades y motivaciones del personal, siendo ésta más específica, es decir, enfocando y estudiando al trabajador como un ser individual. Esto sin perder de vista la existencia de una estructura formal y rígida al igual de su interrelación.

Por otro lado, esta Escuela intentó resolver la incongruencia que existe entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, intento que la Administración por Objetivos algunos años después también buscó resolver.

Sin embargo, por conveniencia para la empresa se enfocó sólo en los objetivos de la organización, sin buscar satisfacer plenamente los objetivos individuales. Siendo precisamente esta incongruencia, la que hacía más lento el alcance y culminación de los objetivos.

Por todo esto, la Escuela de Comportamiento desarrolla una serie de teorías motivacionales con el propósito de poder entender las necesidades del personal para así poderlas atender y compaginar con los objetivos organizacionales, y de esta forma obtener el mayor rendimiento del trabajador.

Las teorías motivacionales desarrolladas por Maslow, McGregor, Herzberg y McClelland se basan en un ciclo motivacional, el cual consiste en la aparición de una necesidad cualquiera sobre la cual surge una motivación que permite satisfacer esa necesidad; al ser adquirida dicha motivación se obtiene una conducta, la cual cuando se realiza en repetidas ocasiones hace posible la adquisición del aprendizaje. Bajo este supuesto, los autores realizaron sus estudios.

Por ende, este ciclo permite conocer las causas, la inducción y los efectos para lograr un fin. Es decir que estos autores empezaron por clasificar las necesidades del individuo para convertirlas en sus motivadores que permiten determinar una conducta, la cual se utilizaría para satisfacer y conducir al individuo y a la organización al cumplimiento de sus respectivos objetivos.

## **II TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.**

### **2.1 Teoría de Abraham Maslow.**

Según Maslow "el hombre está dominado por motivos o exigencias de sus necesidades internas insatisfechas, las cuales orientan y determinan su comportamiento. Proponiendo cinco jerarquías de necesidades":<sup>16</sup>

- 1) Fisiológicas.
- 2) Seguridad.
- 3) Afectos.
- 4) Estimación.
- 5) Autorrealización.

---

<sup>16</sup> David, Hamton; "Administración", pág. 430.

Las necesidades fisiológicas son también llamadas como necesidades primarias, puesto que son indispensables para la conservación de la vida. Mientras estas necesidades no sean satisfechas, tendrán el poder imperante de motivar el comportamiento del hombre sin poder satisfacer las necesidades secundarias.

Las necesidades de seguridad son aquellas que permitan a la persona tranquilidad y confianza. Continuando con el listado, las necesidades de afecto, se refieren a la sensación de pertenencia y aceptación que motiva al personal a integrarse a grupos informales y formales.

Las necesidades de estima, buscan el respeto interno y externo de las personas, al igual que el reconocimiento de lo que es y hace. Estableciendo o creando un prestigio.

Por último tenemos las necesidades de autorrealización, que se refiere búsqueda de las personas por trascender en la vida de los demás, es decir, dejar huella de su vida u obra.

Maslow establece que ninguna necesidad superior puede surgir como motivador hasta que las necesidades anteriores hallan sido satisfechas. Por lo que lo denomina como un principio de prepotencia.<sup>17</sup>

Este principio de prepotencia se puede dar en cualquier momento, ya sea desde su inicio o desde cualquier otro nivel jerárquico, sea cual fuere el nivel en el que se encuentra el individuo.

En síntesis, la motivación debe estar relacionada con una recompensa para cubrir mejor los objetivos. Dicha recompensa debe satisfacer en conjunto todos los niveles de esta escala de necesidades para culminar con la realización personal. Sin embargo, una de las principales críticas a esta clasificación jerárquica de necesidades es que hace énfasis en las necesidades internas del hombre, sin considerar las influencias del medio ambiente externo que también determinan el comportamiento y estado de ánimo del hombre.

Además, el principio de prepotencia mencionado anteriormente no se ha podido comprobar, según estudiosos lo indican, puesto que solo se podrá analizar bajo un estudio longitudinal en el tiempo con diversos grupos de personal.

---

<sup>17</sup> Fernando, Arias Galicia; "Administración de recursos humanos"; pág. 260.



## 2.2 Teoría de McClelland.

Esta teoría complementa a la teoría de Maslow detectando tres necesidades secundarias estrechamente relacionadas:<sup>18</sup>

- 1) La necesidad de Poder; equivale a la necesidad social.
- 2) La necesidad de Afiliación; equipara a la necesidad de afecto.
- 3) La necesidad de Logro; que se relaciona con la necesidad de autorrealización.

En la necesidad de poder, el individuo busca dicho poder, a través de una conducta que tenga influencia en los demás con el propósito de alcanzar posiciones que le den prestigio. Por su parte, en la necesidad de afiliación, se busca la agrupación y comprensión entre los grupos para minimizar conflictos. Por último, la necesidad de logro, establece que las personas se ocupan más por su desempeño independientemente de los premios que pudiese recibir.

Dicha teoría esta basada en una investigación que realizó McClelland en las culturas de diversos países, las cuales, dependiendo de sus características, influyen en el ser humano, determinando que necesidad es su primordial a satisfacer, ya sea, la necesidad de poder, afiliación o logro. Por medio de este estudio, determinó que en los países más industrializados es mayor su motivación de logro, mientras que en los no industrializados, es más elevada su motivación de afiliación.

Es necesario entender que no debe existir una contrapartida entre los motivadores de logro y los motivadores de afiliación, puesto que acentuaría el conflicto entre jefe o patrón y subordinado o trabajador, ya que al primero, le importa más satisfacer la necesidad de "logro" (individualismo) y por ende el lucro. Mientras que para el segundo, su principal interés es establecer una relación laboral y de compañerismo, reafirmando así el problema de lucha laboral. Por lo tanto, lo ideal sería no recalcar esa contrapartida (logro-afiliación), sino tratar de establecer una conjugación entre estos dos motivadores para que "El empresario, no tenga que ser un hombre motivado exclusivamente por el afán de lucro; sino que puede al igual, buscar el desenvolvimiento integral de los miembros de su colectividad, sintiendo que en su papel entraría también una responsabilidad social".<sup>19</sup>

De esta manera los motivadores de "logro y afiliación" deben presentarse como complementarias y no como opuestas.

---

<sup>18</sup> *Idem*; págs. 439-441.

<sup>19</sup> Fernando, Arias Galicia; "Op cit"; pág. 77.

### 2.3 Teoría de Herzberg.

Herzberg y sus colaboradores establecieron una teoría motivacional del trabajo con base en un estudio que realizaron a un grupo de profesionistas con el fin de que les indicaran los factores que les provocaban satisfacción en el trabajo y los que les provocaban insatisfacción. Los resultados de esta investigación los evaluaron en una escala que indicaba si los factores o sucesos (satisfactorios o insatisfactorios) les provocaba mucha, menor o igual intensidad de motivación en su nivel laboral.

Con base en este estudio establecieron Herzberg y sus colaboradores su teoría dual, "que consiste en la relación existente entre los factores motivadores: reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo personal; y los factores ambientales e higiénicos: tipo de supervisión, condiciones de trabajo, políticas, relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal".<sup>20</sup>

Esta teoría determina que los factores intrínsecos al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, creatividad, participación, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal y por lo tanto causan satisfacción en el trabajador, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción, sino, no satisfacción. En cambio se llega a la insatisfacción cuando los factores extrínsecos al puesto como son: simpatía laboral, limpieza, acondicionamiento del lugar de trabajo, etc. están ausentes. Y del mismo modo, la presencia única de éstos factores no causa satisfacción.

Esto significa que las prestaciones sociales, las fiestas de la empresa, los eventos deportivos, el ambiente laboral la supervisión basada en las relaciones humanas, las diversas comisiones mixtas, etc. no provocan la satisfacción de los trabajadores, simplemente pueden evitar la insatisfacción. Por lo tanto para poder establecer un grado de satisfacción en el personal, es necesario el enriquecimiento de las tareas, basados en una estrategia de desarrollo organizacional.

Herzberg plantea en su estrategia de Desarrollo Organizacional, basada en el enriquecimiento de tareas, en aumentar la responsabilidad del cargo adicionando tareas gradualmente más elevadas y desafiantes, con el fin de aumentar la iniciativa y creatividad en el trabajo y, por consiguiente, el trabajador puede tener satisfacción en su labor y la empresa, productividad.

Por otro lado, esta teoría también determina la importancia de las condiciones internas y externas del trabajo, las cuales se deben tomar en cuenta para mejorar el desempeño de la empresa.

---

<sup>20</sup> *Idem*; pág. 73.

Sin embargo, la estrategia de desarrollo de enriquecimientos de tareas es muy difícil de llevarse a cabo puesto en su momento debido principalmente a que el diseño de las estructuras organizacionales se basan en una excesiva división del trabajo y, por consiguiente, su funcionamiento no permite tener libertad en su tarea laboral por parte del personal subordinado.

### 2.4 Teoría de Douglas McGregor.

La teoría de McGregor está fundamentada bajo dos criterios o percepciones que se pueden tener de la conducta del ser humano. En la primera, "se considera al hombre como perezoso, irresponsable y malo por naturaleza; mientras que en el segundo, se le considera como bueno, responsable y bondadoso".<sup>21</sup>

Desde esta perspectiva, McGregor formula sus dos teorías gerenciales de dirección, en donde las políticas y los procedimientos de la organización son formuladas con base en la conducta del trabajador. De esta forma surgen la teoría X o también llamada teoría tradicional con sistema autoritario-explotativo; y la teoría Y conocida como de relaciones humanas.

#### Teoría X.

Esta teoría se basa en los supuestos de que a las personas no les gusta trabajar, que sólo trabajan por dinero y que son irresponsables y carecen de iniciativa, como lo establece la concepción de la escuela científica. Para ello la administración debe considerar las siguientes políticas: dar a la gente tareas simples y repetitivas, establecer controles estrechos para vigilar de cerca al trabajador y, establecer reglas y sistemas rutinarios. De esta manera si se logra controlar estrechamente al personal, se alcanzarán los estándares u objetivos deseados.

A este tipo de administración se le considera centralizada, es decir, que las decisiones y el mando es llevado por un solo jefe, el cual indicará lo que se debe hacer, el tiempo en que debe llevarse a cabo y las características que se deseen del trabajo.

La naturaleza de esta teoría desarrollada por McGregor, lleva intrínseca muchas de las críticas que se hacen de la Escuela Científica debido a la concepción que tiene tanto del trabajador como de la manera en que éste realiza su trabajo.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> *Idem*; pág. 130.

<sup>22</sup> *VID* Escuela de la Administración Científica.

Por su parte, generalmente este sistema de trabajo conduce a que el trabajador tienda a evitar o a hacer por simple instinto su tarea rutinaria, lo cual conlleva a que se sufra una excesiva rotación de personal que genera mayor gasto en inducción y capacitación.

### Teoría Y

Esta teoría, adversa a la anterior, considera al hombre con capacidades, motivaciones y necesidades que deben atenderse y satisfacerse para obtener eficiencia en el trabajo. Es decir propone una administración participativa y consultiva.

La teoría Y de relaciones humanas considera los siguientes supuestos: en que la gente tiene iniciativa y es responsable, quiere ayudar a lograr los objetivos y es capaz de ejercer un autocontrol y autodirección, puesto que posee capacidades y habilidades por lo que no es necesaria tanta influencia de autoridad.

Para ello, la administración establece una serie de políticas en las que crea un ambiente propicio para que el trabajador desarrolle su potencial, participe más en las decisiones y exista flexibilidad para desempeñarse adecuadamente en su área de trabajo.

Las expectativas dentro de esta teoría son: que la calidad de las decisiones y su ejecución va a mejorar por que existe la participación de los empleados y, por lo tanto, su satisfacción se incrementará.

Esta misma postura implica una descentralización en el mando y en las decisiones, además de un cambio en la estructura organizacional.

Estas dos teorías nos muestran lo que es la administración clásica con respecto a la administración contemporánea, detectando las diferencias favorables que existen cuando se reconoce y se estudia el esfuerzo humano y las condiciones laborales, las cuales nos puede dar mejor grado de productividad y eficiencia, debido a que cuando un grupo de persona está profundamente motivado para alcanzar un objetivo, establecido por el mismo grupo, se genera un amplio margen de autodirección y control, por lo que no es necesario tanta influencia de autoridad.

No obstante, en un estudio posterior se determinó que no todos los trabajadores poseen una necesidad de participación, además de que no todas las actividades modernas que realiza una empresa y la excesiva división del trabajo proporcionan tantas satisfacciones como se obtenía antes con el trabajo manual, por lo que el potencial humano se usa parcialmente y no se estimula para crear e innovar.

Por último, el principal problema de esta Teoría del Comportamiento es la falta de modelos prácticos para su utilización y aplicación en la Administración. Esta carencia se debió básicamente a que la mayoría de estos estudiosos eran psicológicos, y sus intereses se enfocaban más al factor humano que al factor organizacional, es decir, más a la conducta natural del individuo que a la coordinación entre el personal y su medio ambiente laboral (estructuras y procedimientos).

### 2.5 Teoría de Chris Argyris.

Sin embargo, Argyris contempla las ideas de la Escuela del Comportamiento proponiendo el fortalecimiento de los objetivos de la empresa con las aspiraciones y necesidades de cada trabajador, para lo cual se debe incrementar la participación de los subordinados en la fijación de los objetivos y en la toma de decisiones.

La anterior visión de Argyris parte de una incongruencia que detecta entre los objetivos individuales y los organizacionales.

Por un lado los objetivos individuales que persigue el personal son:

- Desarrollarse de un estado de pasividad a un estado de actividad creciente.
- Desarrollarse de un estado de dependencia a un estado de relativa independencia.
- Adquirir muchas y diferentes formas de conducta.
- Tener diversos intereses.
- Considerar una perspectiva mayor del tiempo.
- Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad.
- Desarrollar una conciencia y control de sí mismo.

Esta son las características saludables de una persona madura. Sin embargo, las organizaciones requieren que su personal se comporte de una forma inmadura con las siguientes características, que se engloban en los objetivos organizacionales:

- Que tengan un mínimo control de su trabajo y de su medio ambiente.
- Que sean pasivos, dependientes y subordinados.
- Que tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- Que sean inducidas a preciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.
- Rendir un determinado nivel de producción bajo condiciones que provoquen desajuste psicológicos.

Todas estas características son buscadas erróneamente por la gerencia para tener un "mejor" manejo del personal y un mayor control en sus decisiones.

Finalmente, Argyris busca que la empresa cambie su forma de trabajo y dé mayor oportunidad de desarrollo del personal permitiendo que se incremente su participación en la fijación de los objetivos empresariales y toma de decisiones en su trabajo.

Este análisis sirve como base para el surgimiento y desarrollo de la Administración por Objetivos que se tratará más adelante.

# ESCUELA NEOCLÁSICA

## **I ORÍGENES DE LA ESCUELA NEOCLÁSICA.**

### **1.1 Orígenes y características.**

**P**osterior a la teoría Humano - Relacionista y a la del Comportamiento surgieron una serie de renovaciones en los conceptos administrativos basados principalmente en la Teoría Clásica.

Esta nueva corriente clásica conlleva al desarrollo más específico de algunos aspectos administrativos, es decir, hace énfasis en el estudio de los tipos de organización: lineal, staff, funcional y lineal - staff. Además implica el estudio de la departamentalización de las empresas ya sea por; funciones, por geografía, por productos, etc., según las necesidades de la empresa con el fin de adaptarlas a su nuevo ambiente. Este nuevo ambiente se caracteriza por ser de constante expansión, creación de nuevos mercados, de nuevas tecnologías y productos.

Por otro lado, una de las principales atribuciones de este nuevo enfoque es el desarrollo de la "Administración por Objetivos" en donde se establece una planeación y control de todas las actividades de la empresa con el fin de lograr resultados más eficientes y poniendo mayor atención a éstos que a los medios para alcanzarlos.

## **II TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

### **2.1 Orígenes y características de la Administración por Objetivos.**

La Administración por Objetivos surge en 1954 y su principal expositor es Peter F. Drucker. Esta técnica se basa en el principio de descentralización con el fin de establecer una serie de objetivos en cada área clave y en el autocontrol y autoevaluación de resultados, propiciando con esto una mayor participación del personal. Cada área tiene que especificar cada uno de sus objetivos, además de determinar la forma de alcanzarlos y cumplirlos, sin perder de vista que cada objetivo está concatenado con un objetivo general.

Las principales características de la Administración por Objetivos es la consideración de una técnica que emplea la planeación y el control administrativo, como se había mencionado anteriormente. Esta técnica tiene como principio la confianza de las capacidades y habilidades de los trabajadores, puesto que entre los superiores y los subordinados se establecen los objetivos y metas a seguir, siempre buscando estar en conformidad con lo establecido.

Además una de los principales beneficios es que el propio trabajador puede establecer y controlar sus propias actividades, por lo que "el autocontrol significa mayor automotivación y así se intenta eliminar la dirección dominante".<sup>23</sup> Al llevar a cabo esto, se desarrolla la sensibilidad y por lo tanto, se propicia el compañerismo.

Otra característica importante de esta técnica es la evaluación periódica y constante del desempeño, con el fin de detectar fallas u omisiones y así poderlas corregir en su momento. A esta función se le considera más como vigiladora que como controladora.

Los objetivos sobre los que se basa esta técnica administrativa son:<sup>24</sup>

- Posición de mercado
- Rendimientos y utilidades
- Innovación
- Desempeños laborales
- Productividad
- Actitudes del trabajador
- Recursos financieros y fiscales
- entre otros.

## 2.2 Procesos de aplicación de la Administración por Objetivos.

Para la aplicación de la administración por Objetivos existen varios procesos; de los cuales se muestra, en primer lugar, un proceso general que determina la forma en que debe ser aplicada dicha técnica.<sup>25</sup>

- 1.- Adhesión al método en todos los niveles de la organización.
- 2.- Una eficaz planeación y establecimiento de objetivos y metas por la alta gerencia.
- 3.- Establecimiento de objetivos y metas individuales relacionadas con las de la organización, todas éstas fijadas entre subordinados y superiores.

<sup>23</sup> Sergio Hernández, "Fundamentos de Administración", p.283.

<sup>24</sup> *Idem*, p.284.

<sup>25</sup> James Stoner, "Administración", p.114.



4.- Considerable autonomía y selección de medios para alcanzar los objetivos y metas.

5.- Evaluación periódica del desempeño en relación con los objetivos.

El segundo proceso que a continuación se presenta, está compuesto por 16 pasos que permiten una aplicación más detallada de la Administración por Objetivos.<sup>26</sup>

Proceso típico de la Administración por Objetivos.

- 1) Fijación de objetivos y políticas generales.
- 2) Planes para lograrlos, y ajustes necesarios en la organización.
- 3) Discusión y fijación de áreas concretas de mejoramiento, por los jefes y con los del siguiente nivel.
  - 4-a) Cada jefe inferior cuantifica sus metas en cada una de las áreas.
  - 4-b) El superior de esos jefes cuantifica también las metas de cada subordinado inmediato.
- 5) Coordinación del jefe con cada subordinado inmediato.
  - 6-a) Coordinación de jefe con todos los subordinados inmediatos y, con otros departamentos.
  - 6-b) Ajuste (aumento o disminución) de los planes originales, como resultados de los ajustes por departamentos y por sección.
- 7) Iniciación del trabajo de administración por objetivos.
- 8) Comunicación constante para observar los resultados.
- 9) Revisión periódica contra metas parciales fijadas.
  - 9-a) Desechamientos de metas inapropiadas o imposibles.
  - 9-b) Acción correctiva, para alcanzar las metas previstas.
  - 9-c) Elevación eventual de metas finales, en vista de los resultados parciales.

<sup>26</sup> Reyes Posco, "El Proceso de la Administración por Resultados", p.62.

## 10) Comparación al fin del periodo de metas fijadas y resultados obtenidos.

Como se puede observar en ambos procesos, se pide que los objetivos y metas partan desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos, a pesar de departamentalizarse cada vez más la empresa. Sin embargo, se intenta que los objetivos y metas individuales sean establecidos entre el trabajador y el superior inmediato con el propósito de que se entienda y conozca lo que pueden, y deben lograr. De esta forma como se mencionó anteriormente, entre mayor participación tenga el trabajador en el establecimiento de sus propios objetivos y metas, mayor será su motivación para alcanzarlos.

Posterior al proceso de fijación de objetivos y metas y a la aceptación de los mismos, el trabajador tendrá la libertad de elegir y usar los medios más apropiados para la elaboración de su trabajo. Por esta razón se dice que esta técnica pone mayor énfasis a los resultados que a los medios para alcanzarlos.

Por último, el superior inmediato celebrará periódicamente reuniones para la revisión y vigilancia de lo elaborado y así, conocer el progreso que se ha logrado para la culminación de los objetivos. Es importante considerar que dicha revisión debe enfocarse más en un sistema cuantificable, más que en criterios subjetivos. Los resultados de la evaluación permitirán saber si es necesario establecer programas auxiliares, cambiar el método de trabajo, modificar los equipos de trabajo o corregir errores u omisiones.

### 2.3 Ventajas y obstáculos de la Administración por Objetivos

Dentro de los principales beneficios que aporta la técnica de Administración por Objetivos se cuenta que es la única forma de planear y evaluar democráticamente el trabajo, lo que permite mejorar la comunicación entre subordinados y superiores. Además hace que los individuos conozcan mejor los objetivos y metas de la organización, facilitando y exigiendo una mayor delegación, por lo que se fijan, explícitamente, responsabilidades personales. También facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.

Por otro lado, ayuda a la gerencia a mantener las descripciones de puestos, para identificar mejor al trabajador para su evaluación y control, lo cual nos permitirá detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento.

Sin embargo, existe una serie de obstáculos a los que se puede enfrentar la administración en la aplicación de esta técnica. Estas pueden ser la falta de tiempo para la planeación y evaluación, la falta de poder de algunos superiores para exigir resultados, el posible surgimiento de conflictos en las relaciones superior - subordinado y la mala planeación de la alta gerencia que provocaría un disfuncionamiento global de la empresa.

Estos obstáculos no son radicales para la aplicación de esta técnica, puesto que en cierta forma, son fáciles de superar por medio de una capacitación previa de todo el personal, sobre todo en los niveles superiores, para así, poder implementar la Administración por Objetivos.

Para intereses del estudio, desafortunadamente, la Escuela Neoclásica establece una estructura más radical de la empresa, puesto que departamentaliza, establece formas de administrar y además se apoya de una técnica como es la Administración por Objetivos que intenta llevar a cabo el trabajo de una manera más sensible. Se puede notar además, que se intenta satisfacer las necesidades estructurales de la empresa como es la culminación de manera más rápida de los objetivos y por otro lado, se pretende tomar en cuenta las opiniones del trabajador en la forma de cómo realizar sus actividades, pero sin darse cuenta que la misma estructuralización que cada vez va siendo más rígida, impide un desarrollo integral y a futuro del mismo trabajador.

# ESCUELA CUANTITATIVA

## I ANTECEDENTES.

### 1.1 Circunstancias que propiciaron su origen.

Las primeras raíces de esta escuela administrativa se remontan a los estudios realizados durante los albores de este siglo. Es decir, que en sentido estricto la Escuela de Administración Científica desarrollada por F.W. Taylor, sentó las bases o guías dentro del campo de la administración para que algunos años después, al inicio de la Segunda Guerra Mundial, se desarrollaran más amplia y profundamente las distintas técnicas de Investigación de Operaciones, conocidas todas en su conjunto como Escuela Cuantitativa.

Los estudios realizados por los personajes más destacados de la Escuela Científica como Gantt, Gilberth, y principalmente Taylor entre otros, tuvieron una importancia directa sobre la investigación de operaciones, ya que tales estudios, pretendían analizar las operaciones de las empresas, y no aplicarlas simplemente, por el hecho de cambiar. Esto significa, que la naturaleza de ambas escuelas es la misma, el analizar las operaciones de la empresa a través de un método científico, para después tomar decisiones, se enfocaban más al análisis, que a la aplicación.

Durante el tiempo transcurrido entre los primeros estudios de administración científica, y los comienzos de la efectiva investigación militar de operaciones durante la Segunda Guerra Mundial, se desarrollaron varios estudios por distintos científicos como A.K. Erlang, G.D. Babcock, y Benjamin Cooper, entre otros, que fundamentaron los conceptos bajo los cuales se desarrollarían posteriormente algunas de las técnicas de Investigación de Operaciones.

Ya en la Segunda Guerra Mundial los estudios de investigación de operaciones, tuvieron un mayor desarrollo al ser aplicados para el mejoramiento del radar de pronto aviso, en las baterías antiáreas, en la guerra antisubmarina, en la determinación del tamaño de los conboys y en la conducción de los bombarderos sobre Alemania.

El carácter de técnica interdisciplinaria de la investigación de operaciones, también se puede comprobar desde aquellos tiempos de guerra, en los que las personas que integraban cada grupo de investigación de operaciones pertenecían a diferentes ramas de la ciencia: Por ejemplo el grupo dirigido por P. M. S. Blackett que contaba con tres fisiólogos, dos físicos matemáticos, un astrofísico, un oficial del ejército, un topógrafo, un físico y dos matemáticos. Este grupo fue famoso por obtener grandes éxitos en su desempeño.

Por otra parte, al terminar la Guerra la investigación de operaciones se trasladó de la industria militar a las empresas, las cuales en Europa necesitaban de una renovación rápida de su planta productiva, así como de su organización; mientras que en los Estados Unidos se abrían nuevos mercados para sus productos como consecuencia de una Europa desecha.

Estas circunstancias propiciaron el desarrollo de la Escuela Cuantitativa en la administración de las empresas. Tal desarrollo se inició con ingenieros militares que, una vez que se encontraron fuera del Ejército, fueron llamados a las empresas como asesores, algunos otros como responsables del área de producción o de algún área afín. Posteriormente al ver las posibilidades del enfoque cuantitativo se crearon carreras profesionales, dedicadas a este campo, en universidades estadounidenses e inglesas y posteriormente en otras partes del mundo.

### 1.2 La Investigación de Operaciones y su papel integrador de las funciones de la empresa.

Al llegar la Escuela Cuantitativa a la Administración, y específicamente a las empresas, éstas se encontraban segmentadas funcional y geográficamente, ello como resultado de la evolución de la Teoría Administrativa hasta ese entonces. Dicha segmentación tiene su principal ejemplo en la división que se hizo a las empresas en cinco áreas funcionales (Producción, Ventas, Finanzas, Personal y Administración). A su vez la división del trabajo en las distintas áreas funcionales ocasionó el surgimiento e incorporación, de diversas ramas de las ciencias sociales y naturales, (por ejemplo la psicología en Personal y el método científico en producción) a la entonces nueva ciencia de la administración.

No obstante, la ciencia no se aplicó a la incipiente función ejecutiva de la administración, entendida tal como una tarea de integración. Esto significa que al dividir las funciones administrativas, por consecuencia se crea una tarea de control o integración sobre el trabajo segmentado o dividido, con el propósito de que la subdivisión sea eficiente para cumplir los objetivos de toda la empresa.

Esta tarea de control y/o integración eficiente de las actividades segmentadas, tiene inherente la característica principal de la investigación de operaciones, dicha característica es la de optimizar tanto los recursos disponibles, como los cursos de acción alternativos que se pudieran presentar, y como consecuencia de ello optimizar al mismo tiempo las decisiones.

Por lo tanto, la Escuela Cuantitativa brinda a la Administración una forma de resolver los conflictos de intereses entre los distintos componentes de la organización de forma que el resultado sea el mejor para la empresa en su conjunto. Además propone a los administradores un análisis y examinación de sus problemas de una manera más científica, mediante la aplicación de las técnicas de Investigación de Operaciones.

Se puede notar en este punto la influencia de la escuela de sistemas en la investigación de operaciones, ya que ambas buscan una integración de los subsistemas que componen una empresa, para así poder alcanzar una maximización de los recursos y el óptimo desempeño de la organización total.

Esta Escuela al incorporarse a las empresas, las empieza a considerar como organismos sociales, en donde lo más importante es la toma de decisiones. Bajo este precedente se mencionan los siguientes aspectos, como aportaciones de la Escuela Cuantitativa a la Administración:<sup>27</sup>

- 1) La estructuración de una situación de la vida real como un modelo matemático; logrando así una abstracción de los elementos esenciales, para que pueda buscar una solución que concuerde con los objetivos establecidos. Esto implica tomar en cuenta el contexto completo bajo el que se desarrolla el problema a solucionar.
- 2) El análisis de la estructura de tales soluciones y el desarrollo de procedimientos sistemáticos para obtenerlas.
- 3) El desarrollo de una solución a través de la teoría matemática, que lleve al valor óptimo de la medida de lo que se espera del sistema.

---

<sup>27</sup> Russell, Ackoff, "Fundamentos de investigación"; pág. 502.

### 1.3 Implicaciones de la Investigación de Operaciones en los problemas organizacionales.

Esta escuela implica la recopilación de conocimientos de varias disciplinas para el estudio y solución efectiva de problemas, por ello se le denomina como ciencia administrativa. De acuerdo con Russell L. Ackoff "existen muchas razones del por que no se puede definir la Investigación de Operaciones." Sin embargo, se considera a la I.O. como:

- 1) La aplicación del método científico
- 2) por equipos interdisciplinarios
- 3) a problemas que comprenden el control de sistemas organizados hombre-máquina, para dar soluciones que sirvan mejor a los propósitos de la organización como un todo.

Anteriormente se señalaron las características específicas de las distintas técnicas de investigación de operaciones que componen la Escuela Cuantitativa. Ahora se mostrarán las características principales de la Investigación de Operaciones en su sentido más amplio, es decir, características de la Escuela Cuantitativa que engloba a las diversas técnicas de I.O. Tales características son según Ackoff y Sasieni.<sup>28</sup>

- A) Su orientación de sistemas. La esencia en esta orientación estriba en la búsqueda sistemática de interacciones significativas, al evaluar las actividades o políticas de cualquier parte de la organización.
- B) El uso de equipos interdisciplinarios. La razón para la creación de estos equipos es, que las distintas disciplinas científicas representan distintas maneras de observarlos.
- C) La aplicación del método científico a problemas de control.

A su vez las diferentes técnicas de esta escuela se basan en el siguiente método científico:<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> *Idem*; pág. 504.

<sup>29</sup> George, Claude; "Historia del pensamiento administrativo"; pág. 105.

- 1) Formulación de problemas.
- 2) Construir un modelo matemático.
- 3) Derivar una solución del modelo.
- 4) Probar el modelo y la solución resultante.
- 5) Establecer controles sobre la solución.
- 6) Poner la solución en operación.

Retomando un poco más la historia, con forme fue creciendo las necesidades de la empresa, fueron evolucionando las técnicas administrativa, por lo que los principios de la administración científica de Taylor fueron insuficientes, dando origen al desarrollo de estas técnicas cuantitativas.

De esta forma Taylor surge como pionero de esta escuela con sus estudios de tiempos y movimientos, incentivos y salarios y los equipos mixtos o interdisciplinarios.

Actualmente la administración se basa en la escuela cuantitativa para tener mayor precisión en la toma de decisiones, debido a que nuestra profesión se basa en la administración de probabilidades.

## **II EXPLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS.**

Las principales técnicas cuantitativas cuya aplicación se lleva a cabo fundamentalmente en el área de producción, se mencionan a continuación:<sup>30</sup>

- Investigación de operaciones.
- Programación lineal.
- Simulación.
- La probabilidad de toma de decisiones.
- Árbol de decisiones.
- Montecarlo.
- Líneas de espera.
- Teorías de juegos.

<sup>30</sup> George, Terry; "Principios de administración"; pág. 138-149.



**1) Investigación de operaciones:** Esta técnica consiste en reunir los datos existentes sobre un problema específico, el procesamiento de estos datos, y a partir de ellos resolver los reportes cuantitativos sobre los diferentes cursos de acción. Los problemas más recurrentes de esta técnica se refieren a la optimización del tiempo, costo y utilidades.

**2) Programación lineal:** Esta es una técnica de decisión que ayuda a determinar la combinación óptima de recursos limitados para resolver problemas y alcanzar los objetivos organizacionales.

Se requiere de los siguientes requisitos para aplicarla:

- a) Se busca optimizar un objetivo, ya sea en tiempo, costo, utilidad o cantidad.
- b) Las variables que afectan los resultados poseen relaciones directas o en línea recta, esto es, que si necesitas cinco minutos para producir una pieza, para producir dos necesitas diez minutos.
- c) Deben existir obstáculos o restricciones sobre las relaciones de las variables, ya que sin éstas será innecesario la programación lineal.

Los problemas típicos de programación lineal son: Maximización de la producción, Minimizar costos de producción y determinar niveles óptimos del inventario.

Además se aplica para la distribución de equipo y personal, programación, análisis de insumo producto, rutas de transportes, mezcla de productos y procesos de asignación.

**3) Simulación:** Esta técnica consiste en reproducir la realidad en un modelo matemático, manipulando las variables para observar el efecto de éstas en el resultado final.

En este modelo las influencias de cada variable son cantidades medidas y su ocurrencia esta determinada por el uso de tablas de números al azar que sintetizan los sucesos sobre una base aleatoria. Se aplica para la confiabilidad de sistemas, estudios de logísticas, control de inventarios y requisitos de mano de obra.

**4) Probabilidad y toma de decisiones:** Como la mayoría de las decisiones administrativas implican incertidumbre, para minimizarlas se emplean varias técnicas estadísticas, así como la aplicación de la teoría de la probabilidad.

Es decir, si un suceso se repite con la frecuencia suficiente, por lo general se establece un patrón de resultados, de manera de que si podemos medir las causas que propician dichos resultados o las relaciones identificables entre causas y efectos, se podrá determinar cuales son las probabilidades de que ocurra un resultado en particular. La probabilidad significa la frecuencia relativa con la cual ocurre un suceso específico cuando una acción se repite varias veces. Esta técnica se aplica en todas las áreas.

5) Árbol de decisiones: Es un diagrama que presenta los diferentes resultados que pueden darse a partir de un punto de decisión. El resultado que tenga el valor más alto deseable es el curso a seguir, ya que es probable que produzca el mayor rendimiento.

6) Montecarlo: Consiste en tomar parte del modelo de simulación y el de probabilidad. Se emplea una tabla de números al azar para obtener la muestra aleatoria. El montecarlo es un medio de tanteo para ver que sucederá cuando ciertos eventos se presenten; este enfoque es predictivo sin analizar los eventos comparables existentes.

Se aplica para evaluar la confiabilidad de sistemas, estudios de logística, control de inventarios, etc.

7) Líneas de espera: Las líneas de espera dentro de las empresas ocasionan pérdida de tiempo, mano de obra no utilizada y costo excesivos. Las líneas de espera se ocasionan por instalaciones insuficientes o por la utilización de la capacidad instalada a menos de su capacidad.

Por lo general esta técnica busca equilibrar los gastos que implican las filas existentes con el costo de proporcionar instalaciones adicionales. Se aplica para el control de inventario, horarios de recepción.

8) Teoría de juegos: Es un tipo de simulación en donde se determina el curso de acción de una empresa que le causará el menor problemas siempre y cuando los competidores involucrados en el experimento, ejecuten la acción más astuta posible para ellos. Se aplica para tiempo y precios en un mercado competitivo.

La Escuela Cuantitativa brindó un gran desarrollo en las empresas, como en la planeación, el control y la toma de decisiones, dándoles más certidumbre y optimización. Pero el principal problema fue que se enfocó únicamente a el área de producción y no contempló las demás áreas de la empresa y sobre todo, a los factores externos que influyen en los diversos problemas que se busca resolver, en otras palabras, se optimizaron los procedimientos de una empresa, pero solo en esta área.

Aunado a esto, algunas de las circunstancias no se pueden reducir a expresiones matemáticas y estadísticas, lo cual la ratifica como una técnica que está enfocada a problemas de producción. Por consiguiente, debido a su naturaleza parcial no sentó un equilibrio en las relaciones del personal y en las estructuras organizacionales.

# ESCUELA DE SISTEMAS Y CONTINGENCIA.

## **I ORÍGENES.**

### **1.1 Antecedentes en otras disciplinas.**

La Escuela de Sistemas en la Administración se deriva de la Teoría General de Sistemas (TGS), desarrollada por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy entre los años 1950 y 1958. Dicha Teoría General de Sistemas, debido a las características de su naturaleza, no pretende solucionar los problemas existentes en cualquier campo de la vida en que se aplique; Lo que pretende la Teoría General de Sistemas es revolucionar el enfoque que hasta antes de su aparición se utilizaba para analizar y solucionar las distintas situaciones, problemáticas o no, que se presentaban en cualquier actividad.

Con base en lo anterior, Bertalanffy criticaba el enfoque fraccionado que se tenía del mundo, dividiendo a éste en áreas especializadas como Biología, Química, Física, Psicología, Sociología etc. Bertalanffy establecía que tales divisiones eran inválidas ya que la naturaleza misma no fijaba dichas fronteras.

Así, uno de los aspectos primordiales de la Teoría General de Sistemas, es que los sistemas no pueden entenderse y explicarse como partes separadas que forman un todo, por el contrario la comprensión real de los sistemas ocurre sólo cuando éstos se estudian globalmente, incluyendo la totalidad de variables e interdependencias de sus partes.

En otras palabras, la Teoría General de Sistemas previó que existía una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales; dicha integración fundamenta y desarrolla la Teoría de Sistemas, entendida esta última como una manera más amplia de estudiar las ramas de las ciencias no físicas, es decir, las ciencias sociales. De igual forma la Teoría de sistemas al desarrollar principios unificadores de diversas ciencias, facilitaría el objetivo de la unidad de la ciencia.

### **1.2 Definición y características.**

Para entender de una manera más amplia la propuesta de la Teoría General de Sistemas se establecen tres fundamentos de la misma:

A) Los sistemas existen dentro de los sistemas. Un sistema se considera subsistema de un mayor a él, y a su vez es suprasistema de uno menor a él.

B) Los sistemas son abiertos. Como consecuencia de lo anterior cada sistema recibe o descarga información, materiales o cualquier otro insumo en los otros sistemas, subsistemas o suprasistemas.

C) Las funciones del sistema dependen de su estructura. Es decir, un tejido muscular no producirá por sí solo un artículo determinado.

La finalidad de estos tres fundamentos es que exista un buen funcionamiento de sus partes y su óptima relación con su medio ambiente.

Para explicar concretamente en qué consiste la Escuela de Sistemas en el campo de la administración, es necesario definir lo que es un sistema de manera general, así como identificar sus características generales.

Ludwing Von Bertalanffy define a los sistemas como cualquier conjunto de elementos que están dinámicamente relacionados. Por otra parte, para Idalberto Chiavenato un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, y operan sobre datos, energía, o materia para proveer información, energía o materia. Por último tenemos la definición de Fremont Kast de un todo unitario organizado, compuesto por dos o mas partes o subsistemas interdependientes y delimitados por límites identificables de sus suprasistema ambiente. Por ejemplo; podríamos considerar como suprasistema a la economía nacional, legislaciones y políticas, avances tecnológicos y de mercados, competencia, infraestructura, nivel de capacitación, materia prima, etc. Por su parte la empresa se considera como el sistema y sus integrantes como subsistemas.

Además, dentro de los organismos sociales, analizados bajo un enfoque de sistemas éstos están integrados por elementos físicos (recursos materiales), elementos biológicos (personal), elementos psicológicos (conductas) y por último, elementos sociales (interrelación laboral) que influyen en todos los departamentos de una empresa.

Por su parte las características principales de los sistemas son:

- 1) Sinergia.
- 2) Holismo
- 3) Entropía
- 4) Equilibrio dinámico
- 5) Jerarquía
- 6) Límites del sistema

- 7) Equifinalidad
- 8) Formados por sistemas mayores y menores.
- 9) Entrada transformación y salida
- 10) Retroalimentación.
- 11) Son abiertos o cerrados.

Con base en todo lo anterior, se puede entender a la Escuela de Sistemas como una concepción revolucionaria de la organización. Esto quiere decir, que la Teoría de Sistemas contribuyó a entender "la naturaleza dinámica de una organización y a evitar que los administradores consideraran su labor como simple manipulación de elementos estáticos y aislados."<sup>31</sup>

La concepción revolucionaria de la empresa que propone la Escuela de Sistemas se explica más detalladamente de la siguiente manera. Las escuelas administrativas anteriores al enfoque de sistemas estuvieron "influidas por tres principios intelectuales dominantes en casi todas las ciencias a comienzos de este siglo: el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo."<sup>32</sup>

El reduccionismo consistía en la creencia de que todas las cosas pueden ser descompuestas a sus más simples formas y elementos, siendo la Escuela Científica el más claro ejemplo de este concepto. Por otra parte el pensamiento analítico implica el descomponer el todo, tanto como sea posible con el propósito de facilitar la explicación y creación de soluciones del todo que constituye la suma resultante de las partes descompuestas o divididas. Y por último el mecanicismo explica cualquier fenómeno con base en la relación causa-efecto, es decir, la causa es suficiente elemento para explicar los efectos. Esta última característica es clásica para entender los sistemas cerrados y no los abiertos.

### 1.3 Supuestos de la TGS y la interrelación con el ambiente.

El surgimiento de la Teoría General de Sistemas reemplazó los principios anteriores, por nuevos principios totalmente opuestos. Dichos principios son el expansionismo cuyo pensamiento explica que el desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo contiene. El segundo principio es el pensamiento sintético que le interesa más el unir las cosas, más que separarlas. Es decir, se explica un fenómeno de acuerdo al rol que desempeña en el sistema mayor. Por último la Teleología sustituye al mecanicismo, en la concepción teleológica el comportamiento se explica por aquello que produce o por aquello que busca producir, esto se refiere, a que el efecto también puede explicar los fenómenos y no solo las causas.

<sup>31</sup> Jorge, Barajas: "Introducción a la administración"; pág. 96.

<sup>32</sup> Idalberto, Chiavenato: "Teoría general de administración"; pág. 730.

Así, la TGS intenta esquematizar el funcionamiento y la interrelación de la empresa con su ambiente, estableciendo que para ello es necesario la entrada de insumos como; materiales, personal, dinero, información, etc., los cuales se procesan y transforman dentro de la organización dando como resultado el producto, servicio, satisfacción humana, beneficio social, etc. Estos productos y servicios al llegar al mercado proporcionan la retroalimentación necesaria para el continuo mejoramiento del sistema. Este es el fundamento bajo el cual se basa la teoría general de sistemas.

## **II EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y SU RELACIÓN CON LAS DEMÁS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.**

### **2.1 Análisis de la nueva forma de concebir a la empresa.**

Cada uno de los principales exponentes de la teoría de la administración había propuesto hasta antes de la escuela de sistemas una mejora en un aspecto particular de la empresa. Por ejemplo, la escuela tradicional daba mayor importancia a los subsistemas estructurales y administrativos, desarrollados por Taylor, Fayol, Ford. Posteriormente, los exponentes de la escuela humano relacionista y del comportamiento hicieron hincapié en el subsistema psicosocial enfocando su atención a la dinámica de grupos, a la teoría de necesidades, a la motivación, etc., restándole importancia a las propuestas estructurales de la escuela tradicional. De igual forma, la escuela de la ciencia de la administración se preocupaba sólo por el subsistema técnico y los métodos para cuantificar los procesos. De tal forma que cada enfoque ha proporcionado atención a subsistemas particulares sin reconocer la importancia del análisis global de todos los subsistemas. Por lo que el enfoque de sistemas propone a la organización que se considere como un sistema sociotécnico abierto, es decir, que contempla el aspecto humano y estructural con la misma importancia y considere a todos los subsistemas como primarios y sus interrelaciones de igual forma.

### **SISTEMA AMBIENTAL**

#### **SUBSISTEMA DE OBJETIVOS Y VALORES**

- Cultura.
- Instalaciones.
- Objetivo General.
- Objetivo de grupo.
- Objetivo individual.

#### **SUBSISTEMA TÉCNICO**

- Conocimiento.
- Filosofía.
- Equipo.
- Tecnología.

### SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO.

- Fijación de objetivos.
- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

### SUBSISTEMA PSICOSOCIAL. ESTRUCTURAL.

- Recursos Humanos.
- Actitudes.
- Percepciones.
- Motivación.
- Dinámica de grupos.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Relaciones Interpersonales.

### SUBSISTEMA

- Tareas.
- Flujo de trabajo.
- Grupo de trabajo.
- Autoridad.
- Flujo de información.
- Procedimiento.
- Reglas.
- Políticas.

\* Fuente: STONER, Administración.

## **III SUBSISTEMAS: INTEGRACIÓN Y CARACTERÍSTICAS.**

### 3.1 Factores importantes en la integración de los subsistemas.

Como se ha señalado anteriormente la empresa está formada por subsistemas interdependientes e interrelacionados. Dichos subsistemas, conocidos comúnmente como áreas funcionales, requieren de coordinación, comunicación e intercambio de información para la toma de decisiones así como para la efectiva consecución de objetivos y metas organizacionales. En tal integración de los distintos subsistemas, dos conceptos, juegan un papel importante. El primero de los conceptos es la aplicación de la Cibernética como sistema de comunicación y control de los subsistemas existentes y; el segundo concepto son los Sistemas de Información que, dependiendo de sus características colaboran para obtener un desempeño eficiente de la empresa, ello a través de la maximización en el uso de la información, tanto interna como externa a la organización.



Intrínsecos en los dos conceptos anteriores se deben considerar el estilo de liderazgo, la tecnología de la organización y la cultura organizacional como aspectos influyentes en la integración de los subsistemas de la organización completa.

Por otro lado, esta Escuela de Administración aporta otro aspecto importante a la función administrativa, tal contribución es el considerar a la información como un factor indispensable y estratégico para el crecimiento y desarrollo de la organización, dejando atrás la concepción que tenían los gerentes respecto a la información como un producto colateral a la operación de la empresa. Como consecuencia de esta aportación surgen los conceptos de los diferentes tipos de sistemas de información que a continuación se explican.

### 3.2 Subsistemas existentes y sus características.

En general toda empresa tiene "tres niveles de administración".<sup>33</sup> El nivel operativo; la planeación administrativa, el control administrativo y la administración estratégica, cada una con sus propias características y responsabilidades. De estos tres niveles de administración se desarrollan cuatro tipos de sistemas de información que ayudarán a la integración de las actividades de la empresa.

Tales sistemas de información son:

- A) Sistemas de Procesamiento de Datos.
- B) Sistemas de Información para la Administración.
- C) Sistemas de Apoyo para la Toma de Decisiones.
- D) Sistemas Expertos.

Existen además de ésta, otras clasificaciones acerca de los tipos de sistemas que pueden desarrollarse; por ejemplo, sistemas abiertos, cerrados, simples, compuestos, físicos, abstractos, complejos, determinísticos, probabilísticos, entre otros. Sin embargo, creemos que los cuatro sistemas presentados anteriormente reflejan con mayor exactitud y claridad los tipos de sistemas que una empresa emplea para su funcionamiento.

---

<sup>33</sup> Kenneth, Kendall; "Análisis y diseño de sistemas"; pág. 31.

## IV ENFOQUE DE CONTINGENCIAS.

### 4.1 Orígenes, como consecuencia del Enfoque de Sistemas.

Este enfoque administrativo surge a partir de la teoría de sistemas, e intenta prever las diferentes situaciones a las que se puede enfrentar una empresa, proponiendo cambios en ella para adaptarla a las circunstancias que el medio ambiente externo establezca, con el fin de minimizar riesgos.

La escuela de sistemas había desarrollado una nueva, amplia y completa comprensión de la empresa, mediante sus conceptos de sistemas, subsistemas y sus interrelaciones. Sin embargo, aquella era una concepción muy abstracta de los problemas y situaciones a los que se enfrenta una organización. Así, como resultado de esa necesidad de aterrizar o concretar las contribuciones de la escuela sistemática, surgió el enfoque contingencial de la administración, el cual estableció que las distintas situaciones organizacionales que se presentan, sólo pueden entenderse mediante el análisis de las diversas variables que tienen una relación, en mayor o menor grado, con la empresa.

"La visión contingente está dirigida ante todo hacia la recomendación de diseños organizacionales y sistemas gerenciales destinados a situaciones específicas."<sup>34</sup>

Por lo tanto, la escuela de contingencia establece o crea modelos que sirven como escudos para la protección de cada una de las áreas de la empresa que pueden ser susceptibles de cambios provocados por el medio ambiente, ya que a éste se le considera como factor generador de riesgos y oportunidades.

Más específicamente, la teoría contingencial se origina de una serie de estudios que tenían como propósito el determinar cuáles eran los modelos organizacionales empleados por las empresas con mayor grado de éxito y de eficacia en sus desempeños; por lo que, los estudios llevaron a la conclusión de que no existe un sólo tipo óptimo de sistema administrativo y que, en cambio, se requería de un enfoque situacional o contingente que "según el cual, la conveniencia del sistema de organización y administración depende de la velocidad de cambio en el ambiente y la tecnología."<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Idalberto Chiavenato; "Op cit"; pág. 774.

<sup>35</sup> Gary, Dremser; "Organización y administración"; pág. 46.

A su vez Lawrence y Lorsch, dos de los principales investigadores de este enfoque, lo explicaron de la siguiente manera, en la base de este enfoque está la idea de que el funcionamiento interno de las organizaciones tiene que concordar con las demandas de su tarea, su tecnología o su medio ambiente externo, y con la necesidad de sus miembros para que la empresa sea efectiva. Básicamente nos lleva a una teoría de dependencia según la cual los procesos y estados internos de la organización dependen de los requisitos externos y las necesidades de los miembros.

#### 4.2 Desarrollo del enfoque contingencial.

En seguida se explicarán algunas de las investigaciones realizadas que ayudaron a desarrollar esta escuela administrativa.

En primer término se presentan los estudios elaborados por Emery y Trist, los cuales se enfocaron a describir los tipos de ambientes posibles a los que se enfrenta una empresa; al igual se muestra cómo van aumentando su grado de complejidad e inestabilidad, a medida que se desarrollan nuevos cambios en el ambiente.<sup>26</sup>

A) Plácido al azar.- En este caso no se puede prever como funciona el ambiente por lo que la organización actúa de forma independiente. Se refiere principalmente a unidades aisladas y muy pequeñas.

B) Plácido, conglomerado.- En esta situación el ambiente todavía no cambia con rapidez, por lo que es posible estimar las relaciones probables de causa-efecto de los acontecimientos. Bajo estas circunstancias las organizaciones tienden a hacerse jerárquicas, con un control y coordinación centralizados; por lo que, comienza a notarse una dependencia de la empresa con respecto a su ambiente.

C) Perturbado, reactivo.- En este tipo de ambiente se toma ya en cuenta a la competencia, es muy similar al mercado oligopolista, en ese sentido las estrategias se formulan no sólo pensando en la reacción del mercado y las metas a largo plazo, sino que se consideran las reacciones de los competidores. La competencia implica flexibilidad para reaccionar rápidamente, y a su vez exige descentralización y rapidez en las decisiones.

D) Campo turbulento.- Este es el ambiente más complejo por sus cambios rápidos y continuos, y surge de tres tendencias interrelacionadas: en la primera, las organizaciones crecen y se enlazan buscando adaptarse a las demandas del tipo C, alterando de esta forma su ambiente; en el segundo, las facetas económicas políticas y sociales son interdependientes y se afectan unas a otras; y por último

---

<sup>26</sup> *Idem*; pág. 52.

siempre está presente un grado mayor de cambios en el ambiente como consecuencia de el desarrollo tecnológico.

Estos son los ambientes que sortean las empresas y en funciones de los cuales se determina su funcionamiento. Ahora veremos la investigación de dos ingenieros industriales, Tom Burns y G.M. Stalker que buscaron analizar las relaciones que pudieran existir entre las prácticas administrativas de una organización y el ambiente externo de esas empresas. Particularmente, analizaron la velocidad de cambio de las técnicas científicas y de los mercados.

Sus investigaciones les demostraron desde el comienzo, que existían grandes diferencias en los métodos y procedimientos utilizados por las diferentes organizaciones que analizaban, así como en su ambiente, particularmente en la tecnología y en el mercado de cada industria.

Como consecuencia de sus estudios, llegaron a la conclusión de que todo sistema administrativo es dependiente de ciertos factores extrínsecos a él, como nuevos descubrimientos científicos, nuevas exigencias en los productos, nuevos mercados, etc. y que determinan la incertidumbre ambiental.

A partir de esos factores extrínsecos, permiten distinguir dos sistemas administrativos, según estos investigadores, uno es el "mecanicista" apropiado para una empresa que opera en condiciones estables, y otro llamado sistema "orgánico" ideal para aquellas organizaciones que reconocen que su ambiente externo está en constante cambio y transformación.

A continuación se presentan las principales características de cada sistema administrativo identificado por Burns y Stalker<sup>37</sup>

**a) El sistema mecanista; se caracteriza por:**

- Una estructura burocrática basada en una minuciosa división del trabajo.
- La centralización y las jerarquías son muy marcadas
- La información asciende a través de la estructura y las decisiones descienden del mismo modo.
- Se hace énfasis en los principios de la teoría clásica
- El comportamiento en el trabajo y las operaciones tienden a ser determinadas por decisiones del superior
- Se da mayor preferencia a los conocimientos y destrezas internas, que a los generales.

<sup>37</sup> Idalberto, Chiavenato; "Op cit"; pág. 780.

b) El sistema orgánico tiene las siguientes características:

- Estructuras flexibles, la división del trabajo es la mínima posible.
- Presentan una mayor descentralización y delegación de decisiones.
- Las tareas son ejecutadas con base en conocimientos globales que los individuos tienen de la empresa.
- Predomina la interacción lateral sobre la vertical
- El control del supervisor presenta mayor amplitud.
- Se hace énfasis en la teoría de las relaciones humanas.

Como consecuencia de estos estudios se confirma la idea principal de esta escuela de que el ambiente determina la estructura y el funcionamiento de la organización.

Otro de los estudios que se elaboraron con respecto al ambiente es el de Lawrence y Lorsch<sup>36</sup> en el cual pretendían determinar ¿Que tipo de organización se necesita para hacer frente a diversas condiciones económicas y de mercado? De esta investigación surgieron los conceptos de integración y diferenciación, aplicados a esta escuela administrativa, entendidos como los principales problemas de las empresas.

La diferenciación, se refiere a la división de la empresa en subsistemas o departamentos, en donde cada uno tiene una tarea especializada bajo un contexto ambiental también especializado. Por su parte, la integración consiste en un proceso originado por las presiones del ambiente general de la organización para unificar los esfuerzos y coordinar los subsistemas existentes. Como consecuencia de ello a medida que los sistemas aumentan de tamaño, se dividen o diferencian, en partes cuyo funcionamiento tiene que ser integrado para que el sistema entero marche bien.

Además, identificaron que cada subsistema dentro de la organización tendía a desarrollar una estructura formalizada que estaba en relación con la certidumbre del ambiente pertinente. Para ello identificaron que en una organización existían tres subsistemas: Ventas, Producción e Investigación; y que a cada uno de estos subsistemas le correspondía o afectaba de manera directa a un ambiente específico, extraído del ambiente general de la organización, estos ambientes específicos son: Mercadeo, Técnico-económico, y Científico relacionado con la industria.

---

<sup>36</sup> *Idem*, pág. 784.

Cada uno de ellos respectivamente, determina el grado en que la estructura del subsistema será formalizada, así "cuanto mayor sea el grado de certidumbre del subambiente, -o ambiente específico, más formalizada será la estructura del subsistema." <sup>39</sup>

La última investigación que presentaremos es la realizada por la socióloga industrial Joan Woodward quien buscaba determinar si los principios de administración desarrollados por las diversas teorías administrativas se correlacionaban con el éxito de la empresa cuando éstos se aplicaban.

La conclusión principal a la que llegó Woodward, es que la tecnología utilizada por la organización determina su estructura y su comportamiento organizacional. Además de ello, sus estudios corroboraron algunas otras conclusiones de los investigadores que ya hemos señalado.

Finalmente la escuela de Sistemas y Contingencia es una teoría integradora de conceptos de las diferentes escuelas administrativas, y su importancia radica en el nuevo enfoque que propone para analizar y solucionar los problemas organizacionales, puesto que no intenta excluir ninguna de las teorías anteriores sino aprovechar las diversas aportaciones que hicieron cada una de ellas para su utilización y como consecuencia, alcanzar un mejoramiento organizacional.

Además esta escuela es la que de mejor manera, ha intentado establecer un equilibrio recalcando que un mal funcionamiento en el aspecto estructural o humano de la empresa, tendrá como consecuencia un mal funcionamiento en cada una de sus subsistemas (áreas o departamentos), y su suprasistema (medio ambiente).

---

<sup>39</sup> Gary, Drexler; "Op cit"; pág. 58.

# DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

## *I ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.*

### *1.2 Antecedentes y naturaleza del D.O.*

La teoría del Desarrollo Organizacional surge en 1962 como resultado de la conjunción de preceptos acerca del hombre, la organización y su ambiente, con el objeto de brindar la oportunidad de crecimiento y desarrollo según las potencialidades de cada trabajador.

El Desarrollo Organizacional se basa en la escuela del comportamiento contemplándola desde un enfoque sistemático.

El origen del Desarrollo Organizacional, se dio a través de diversos factores entre los cuales destacan:

-La difícil aplicabilidad de las teorías administrativas.

-El surgimiento de nuevas teorías psicológicas que contemplan al personal y a la organización bajo una dinámica organizacional.

-La evolución de las empresas y su medio ambiente propiciaron una mayor atención a los cambios que le influyen:

- a) Una transformación del ambiente organizacional.
- b) Organizaciones más grandes y complejas.
- c) Evolución constante de la tecnología.
- d) Cambios en la administración de personal y
- e) Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y la razón.

- La fusión de dos tendencias que se pretenden integrar de una manera sistemática: la estructural que implica la división del trabajo, autoridad - responsabilidad, jerarquías, departamentalización, tramo de control, etc. y la humana con normas culturales de los trabajadores, calidad de comunicación, liderazgo, competencia y cooperación entre grupos. Bajo estas condiciones el desarrollo organizacional determina su teoría.

El Desarrollo Organizacional lo define Chiavenatto: "como el proceso planeado de cambios culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización con miras a institucionalizar una serie de tecnologías sociales de tal manera que la organización que de habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa".<sup>40</sup>, es decir, se busca detectar los cambios necesarios en cultura organizacional mediante el establecimiento de técnicas psicosociales que intente cambiar a las personas así como la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales y de ésta forma mejorar el desempeño y la satisfacción de todo el personal. Además de concebir un cambio en el aspecto estructural de la empresa para que lo anterior se pueda llevar a cabo plenamente.

Este enfoque contempla a las personas como individuos, que tienen un deseo natural de crecimiento interior, eliminando los factores organizacionales que impiden ese crecimiento. Además en dicha teoría se contempla a las personas como integrantes de un grupo en el que buscan la aceptación y crear un ambiente de trabajo óptimo. Y por último, se contempla a las personas como miembros de la organización en la que se requiere una comunicación amplia y efectiva en la que puedan interactuar todos los integrantes del grupo de trabajo. Es por esto que el desarrollo organizacional intenta llevar a cabo un equilibrio pleno entre los dos aspectos que se estudia: el humano y el estructural.

Entre las principales razones por la cual se debe establecer el Desarrollo Organizacional en la empresa son las siguientes:

- La interacción entre la organización y el ambiente. La administración debe darse cuenta que la empresa es sensible a los cambios y estímulos externos.
- La constante y rápida evolución del ambiente referente a la tecnología, a la ciencia y a los factores económicos, políticos y sociales.
- Una necesidad de adaptación continua. Entre el individuo, el grupo, la organización y la comunidad.
- Un equilibrio entre los objetivos organizacionales y objetivos individuales. Los cuales deben ser compatibles.
- Además de que el cambio organizacional debe ser planeado. No espontáneo o improvisado.

---

<sup>40</sup> Idalberto Chiavenatto, *op cit*, p.412.



- Y por último, una necesidad de participación y compromiso. De esta manera, las metas se alcanzan a través de un esfuerzo colectivo y no como resultado de individualidades.

## **II TIPOLOGIA DE MODELOS ORGANIZACIONALES.**

Existen diversos modelos de Desarrollo Organizacional de acuerdo a dos variables, enfocadas al comportamiento del personal y a las estructuras organizacionales. Su objetivo es conocer la situación actual en la que opera la empresa y determinar la situación ideal en la que deberá operar, dichos modelos ayudarán a desarrollar este cambio.

A continuación se mencionan los principales modelos enfocados a la estructura organizacional que el Desarrollo Organizacional propone para conseguir un equilibrio entre estos dos aspectos.<sup>41</sup>

### **2.1 Modelos de Desarrollo Organizacional enfocados a cambios estructurales.**

#### **A) Cambios en los métodos de operación.**

- a) Maneras de realizar el trabajo.
- b) Localización del trabajo.
- c) Disposición de las áreas de trabajo.
- d) Naturaleza de los trabajos usados.
- e) Naturaleza de la fábrica y de las instalaciones.
- f) Maquinaria, herramientas y equipos.
- g) Prácticas de seguridad y mantenimiento.
- h) Normas operacionales

#### **B) Cambios en los productos.**

- a) Especificación de los productos.
- b) Especificación de los procesos.
- c) Materiales componentes.
- d) Estándares de calidad.

---

<sup>41</sup> *Idem*, pág. 480-510.

C) Cambios en la organización.

- a) Estructura de la organización y atribución de responsabilidades.
- b) Niveles de supervisión.
- c) Extensión de la delegación de estándares.
- d) Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo.
- e) Supervisión de los grupos de trabajo.
- f) Colocación de los individuos en tareas específicas.

D) Cambios en el ambiente de trabajo.

- a) Condiciones de trabajo.
- b) Sistemas de recompensas y castigo.
- c) Estándares de desempeño.
- d) Directrices y métodos de acción.

Lo que propone el desarrollo organizacional es que estos cambios estructurales puedan aplicarse para hacer posible que se cumplan las aspiraciones en el aspecto humano para una mejor relación y satisfacción laboral. Desafortunadamente los cambios estructurales mencionados anteriormente no se llevaron a cabo plenamente debido a que las empresas dieron mayor importancia a los cambios en el comportamiento del personal, los cuales se explicarán a continuación.

2.2 Modelos de Desarrollo Organizacional relacionados con cambios en el comportamiento.

A) Desarrollo de equipos.

El desarrollo de equipos sirve para romper las barreras de comunicación debido a que se reúnen para criticarse mutuamente con el fin de encontrar un punto de acuerdo. Además el equipo autoevalúa su comportamiento.

Estos grupos de trabajo tienen ciertas características específicas, las cuales son:

- a) Comprensión, entendimiento mutuo e identificación.
- b) Comunicaciones francas y abiertas.
- c) Confianza y apoyo mutua y recíproca.
- d) Tratamiento eficiente de los conflictos.
- e) Utilización adecuada de los miembros de su equipo.
- f) Desarrollo de un liderazgo adecuado.

El desarrollo de equipo es conveniente llevarse a cabo por medio de seminarios, ya sea por medio de entrenamiento o fortalecimiento de equipos.

**B) Suministro de información adicional.**

Se refiere a la recopilación de información para poder evaluar los niveles de motivación, sistemas de recompensas, estilos de liderazgos, etc. También se refiere a cuanto mayor nivel de información se le da al empleado, mayor será su nivel de conocimientos sobre el trabajo y así podrá actuar con más creatividad.

**C) Análisis transaccional.**

Es una técnica individual y psicosocial que analiza las relaciones interpersonales mediante un autodiagnóstico del personal en sus relaciones laborales.

El análisis transaccional basa su teoría en que todas las personas poseen tres estados distintos del ego:

a) **Padre.** En esta posición el individuo exhorta, moraliza, castiga y se impone. Es el ego protector y dominante.

b) **Niño.** Es el ego inseguro y dependiente, requiriendo protección en situaciones del mundo exterior.

c) **Adulto.** En esta posición se actúa razonadamente, controla la posición del Padre y del Niño y establece relaciones constructivas de Adulto con Adulto.

Estos estados del ego se manifiestan dentro de la empresa en todo el personal, cada quien demuestra su estado de ego dominante, el cual se ve influenciado o influye, según el caso, en las relaciones interpersonales. El objetivo del análisis transaccional es lograr que todo el personal se relacione con su ego adulto para así mejorar las comunicaciones y disminuir los conflictos.

**D) Reuniones de confrontación.**

Las reuniones de confrontación tienen un enfoque socio terapéutico y se llevan a cabo cuando existen problemas entre dos personas. Estas confrontaciones se realizan por un consultor externo al conflicto que tendrá la finalidad de controlar la confrontación y superarla. Los conflictos nacen por desacuerdo en las formas de trabajo y por diferencias personales.

E) Tratamiento de conflicto intergrupal.

Esta técnica se refiere a confrontamientos de grupos con conflictos. Se busca que cada grupo se auto - evalúe y evalúe al otro grupo para conocer y comprender las percepciones y así eliminar el conflicto.

F) Laboratorio de sensibilidad.

Se lleva a cabo por medio de "grupos T" no estructurados. Cada miembro se considera como aprendiz, su objeto es lograr el desarrollo del autoconocimiento y la concientización del impacto que cada persona o empleado tiene sobre los demás y, por lo tanto, mejorar la comunicación intergrupal.

En síntesis, esta técnica ayuda a aumentar la auto - comprensión, la sensibilidad, la concientización, las habilidades de comunicación y analizar su propio comportamiento. Si se logra lo anterior el empleado se vuelve menos temeroso, defensivo, más abierto a las relaciones y por ende da mayor seguridad, creatividad y sensibilidad a cualquier influencia externa o interna en base a su comportamiento.

### 2.3 Modelos de Desarrollo Organizacional relacionados con las estructuras y el comportamiento.

Estos son modelos que integran los dos anteriores, algunos de ellos son el propuesto por Blake y Mouton (Malla Gerencial), por Lawrence y Lorsch (modelo de Desarrollo Organizacional) y por Reddin (Modelo 3-D de eficacia gerencial).

A) Malla Gerencial. Este modelo establece que el cambio organizacional empieza con un cambio individual en el personal y que los cambios de procesos y estrategias deben ocurrir posterior a este cambio.

Esta Malla Gerencial se basa en tres supuestos sobre las organizaciones.

a) El personal y la organización disminuyen las diferencias entre lo que creen que son y lo que realmente son, iniciando así un cambio en el ambiente interno de la organización.

b) El segundo supuesto se basa en que la organización alcanza resultados por debajo de su potencial por lo que su funcionamiento debe ser mejorado.

c) El tercer supuesto dice que las organizaciones utilizan esfuerzos y recursos en actividades que no aportan un valor al trabajo, es decir, existe excesiva burocracia.

El objetivo de este modelo es mejorar la cultura organizacional, guiar el comportamiento, así como los valores y estilos gerenciales.

Este modelo analiza a la empresa globalmente y verifica cual es su grado de excelencia por medio de la identificación de las discrepancias y contradicciones entre lo que es y debería ser la empresa. Este grado de excelencia se mide por medio de la obtención de utilidades, relaciones interpersonales, innovación de productos y la eficacia para adaptarse a los cambios.

Para verificar y evaluar el grado de excelencia el modelo propone lo que llama confirmación de la excelencia empresarial. El cual consiste en la evaluación de todas las áreas funcionales de la empresa por medio de tres enfoques:

- a) Eficiencia vigente, que indica las áreas de debilidad y fuerza.
- b) Flexibilidad, que se refiere a la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios rápidamente.
- c) Desarrollo, estas son las estrategias que se tiene a largo plazo para su crecimiento.

En la Malla gerencial, el administrador se enfoca a dos aspectos:

- La producción.
- Las personas.

De esta Malla se identifican los estilos de administración, los cuales son en orden ascendente como se presentan a continuación:

#### **MALLA GERENCIAL.**

##### **Estilo 1.9**

Atención concentrada en las necesidades de las personas, pues con las relaciones satisfactorias se llega a una atmósfera confiable y un ritmo de trabajo cordial.

##### **Estilo 9.9**

La realización del trabajo es conseguida por las personas comprometidas. La interdependencia a través de un interés común en el objetivo de la organización conduce a relaciones de respeto y confianza.

#### **Estilo 5.5.**

Un adecuado desempeño organizacional se vuelve posible a través del equilibrio entre la necesidad de conseguir que el trabajo sea ejecutado y el mantenimiento de la moral de las personas en un nivel satisfactorio.

#### **Estilo 1.1**

La aplicación de un esfuerzo mínimo para conseguir que el trabajo necesario sea ejecutado, adecuado y suficiente para conseguir la prerrogativa de miembro de la organización.

#### **Estilo 9.1**

La eficiencia en las operaciones resulta de hacer una distribución de las condiciones de trabajo de tal modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

\* El primer dígito se refiere a la preocupación por las personas y el segundo, se refiere a la preocupación por la producción en una escala del 1 al 9.

FUENTE: Fernando Arias, "Administración de Recursos Humanos", p.497.

En el estilo 9.1; en este caso la preocupación principal es por la producción y casi nula por el personal. Esta puede ser una administración autócrata.

En el estilo 1.9; se enfatiza en las personas y la preocupación por la producción es baja. Esta se considera como una administración benevolente.

En el estilo 1.1; no existe ninguna preocupación para las personas ni para la producción. Es una administración "dejar hacer".

En el estilo 5.5; se buscan resultados con un esfuerzo a penas suficiente. En este caso la administración es "hay se va".

En el estilo 9.9; existe una alta preocupación tanto para la producción como para las personas. Es una administración sinérgica, democrata - participativa.

Las facetas necesarias para la aplicación de la Malla gerencial son las siguientes:

- Seminario de laboratorio.
- Desarrollo de equipos.
- Reuniones de confrontación intergrupales.
- Establecimiento de objetivos organizacionales.
- Implantación a través de equipos.
- Evaluación de resultados.

Todos estos fueron explicados anteriormente en el modelo de cambios de comportamiento.<sup>42</sup> La finalidad de este modelo es que haya compatibilidad en las relaciones entre los jefes y subordinados, adoptando la más eficiente.

B) Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch. Estos autores evolucionaron la Teoría del Comportamiento y la Teoría Sistemática, proponiendo un modelo de diagnóstico y acción para este tipo de desarrollo.

Los principales puntos que abarca este modelo son:

a) Concepto de sistema y organización; en este punto reconocen la existencia de la empresa formada por varios subsistemas que se relacionan y dependen uno de otro. Además de que reconocen también la existencia de un sistema que esta por encima de la empresa (suprasistema).

b) Concepto de diferenciación e integración; al existir una división de trabajo en las empresas, esta provoca la diferenciación de los grupos, que a su vez deben estar integrados por los diversas interrelaciones que se dan en las transacciones. Con base en este concepto los autores proponen un modelo de organización de las empresas, las cuales deben estar en función a las características particulares del ambiente externo.

Este modelo fue el pionero en descubrir y establecer la importancia de las empresas como sistemas y busca entender, por un lado, que cualquier problema o alteración en un subsistema afecta directamente a los demás y, por otro, la importancia que deben tener las transacciones de las actividades que pasan por diversas tareas, procesos, e inclusive, departamentos.

---

<sup>42</sup> *Vid supra.*

Modelo para evaluar la organización y aplicar el Desarrollo Organizacional, llamado de Diagnóstico y Acción con base a cuatro etapas que forman un ciclo:

- Diagnóstico, que implica la situación real y deseada.
- Planeamiento de la acción para producir el cambio planeado.
- Implantación de la acción.
- Evaluación.

Estas cuatro etapas se llevan a cabo al existir deficiencia en las interacciones de los subsistemas o cuando las transacciones de las actividades no son eficientes.

C) Modelo 3-D de eficacia gerencial. Se basa en el desempeño del administrador debiendo ser eficaz, dicha eficacia puede ser evaluada en la medida en la que sea capaz de transformar su estilo de administración a cada situación en particular.

Para esta teoría existen dos estilos gerenciales; el primero orientado hacia las tareas y el segundo orientado a las relaciones. De estos dos estilos se desprenden cuatro estilos básicos gerenciales que a su vez pueden tener un equivalente más efectivo o menos efectivo dando lugar así a ocho estilos gerenciales que implican una utilización más o menos eficaz de los cuatro estilos básicos respectivamente.

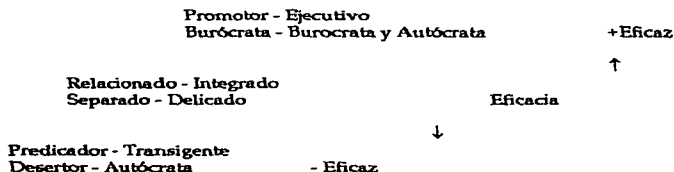
Para el autor de este modelo la eficacia es el resultado de aplicar el estilo gerencial más apropiado a cada situación. A su vez la gerencia requiere de ciertas habilidades básicas como son;

- a) sensibilidad situacional.
- b) flexibilidad de estilo,
- c) destreza de gerencia situacional.

La primera se refiere a la habilidad para detectar una situación en particular, la segunda se refiere a la habilidad del gerente para adecuarse a esa situación y la última lo que mejor convenga. Este modelo lleva implícito una administración de contingencia.



### MODELO DE ESTILO 3-D



FUENTE: William J. Reddin, "Eficacia gerencial", p.58

### III PROBLEMAS Y SOLUCIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A continuación se plantea una serie de problemas a los que el Desarrollo Organizacional se puede enfrentar; inmediatamente después se dará solución a dichos problemas.

#### Integración.

El problema es en como compatibilizar los objetivos individuales con los objetivos de la empresa. Actualmente se integra por medio de incentivos, recompensas y técnicas motivacionales.

#### Influencia social.

Esto se refiere al poder y como se delega, el cual anteriormente era centralizado, déspota y coercitivo, ahora se busca que sea benevolente, cooperativo y descentralizado.

#### Colaboración.

Este problema radica en que la fragmentación del trabajo en grupos competitivos, crean conflictos interpersonales e intergrupales y provoca una exclusión. Para evitar este problema es mejor concatenar las actividades para que los grupos sean complementarios en lugar de competitivos y así se minimicen los conflictos.

El cuarto problema es la estructura piramidal que era apropiada debido a las condiciones pasivas del ambiente pero, en la actualidad existe un ambiente cambiante y poco predecible debido, básicamente, a un gran y constante progreso en la tecnología y el ambiente organizacional; por lo que se requiere de estructuras más flexibles y verticales para tener mayor capacidad de adaptabilidad al medio ambiente.

El quinto problema se refiere a los cambios vertiginosos que se ven actualmente propiciando una confusión en las metas de la organización, por lo que la empresa debe tener bien determinadas dichas metas y objetivos y evaluarlas periódicamente, además de implantar un sistema más flexible de comunicación.

El último de los problemas consiste en que la empresa necesita diversos factores que permitan renovarse, como lo son el análisis de las experiencias y conocimientos pertinentes, la creación de mejores métodos de aprendizaje y la utilización de mecanismos de retroinformación en el desempeño de funciones, es decir, debe tener la empresa capacidad de autoanálisis.

Para finalizar este apartado, el Desarrollo Organizacional busca acertadamente mejorar las relaciones interpersonales, además las técnicas de esta escuela poseen grandes posibilidades para alcanzar los objetivos con mayor eficiencia. Sin embargo, mejores relaciones humanas entre el personal, no significa necesariamente un aumento de la productividad, debido a que únicamente se pudo desarrollar el aspecto humano de la empresa. Mientras que en el aspecto estructural no se llevaron a cabo los cambios propuestos, debido a la creciente demanda y a la poca exigencia del consumidor hacia el producto o servicio, y no permitió que el desarrollo organizacional se fomentara plenamente.

De manera más directa, el Desarrollo Organizacional no se ha podido aplicar plenamente debido a la imposibilidad de modificar las estructuras organizacionales según como lo desea; y es por ello que se limita el crecimiento y desarrollo del personal.

Específicamente, las estructuras organizacionales así como sus procesos, procedimientos y, por ende, su excesiva división del trabajo no propician condiciones para estimular la creatividad ni para adaptarse a los cambios que el medio ambiente establece:

- El poder de la administración frustra y limita al empleado. (autócrata)
- La división del trabajo y la fragmentación de funciones (procesos) impiden el compromiso emocional del empleado y limita su creatividad. (siendo cada vez más excesiva o especializada esta división).

- Las estructuras organizacionales están tan jerarquizadas que no se tiene un conocimiento global del trabajo que se realiza.
- La unidad de mando restringe la comunicación del empleado afectando negativamente el compromiso de éste con la organización, puesto que solo tiene un jefe.
- Y, por último, las funciones permanentes, una vez designadas, se hacen fijas e inmutables lo que se traduce en pocas probabilidades de desarrollo integral.

Podemos considerar que el Desarrollo Organizacional es la escuela administrativa que, a pesar de su "fragmentada" utilización, ha sido la que propone mejores técnica de solución para una integración global de la empresa. Más adelante veremos cómo puede usarse el Desarrollo Organizacional en su totalidad; tanto sus modelos enfocados al comportamiento como los enfocados a la estructura.

# REINGENIERIA DE PROCESOS

## I ANTECEDENTES.

### 1.1 *Circunstancias que le dieron origen.*

Después del auge y aplicación del Desarrollo Organizacional por muchas empresas, surgieron otras escuelas administrativas como la escuela de sistemas y contingencia, y la escuela matemática, las cuales fueron explicadas anteriormente con el propósito de analizar de mejor manera el punto central de esta tesis, El Desarrollo Organizacional y la Reingeniería.

El surgimiento de este nuevo enfoque administrativo, se dio hacia finales de la década de 1980 debido a la existente necesidad de una organización lo suficientemente flexible, para adaptarse rápidamente a las condiciones, cada vez menos estables, del medio ambiente externo. Innovadora para mantener sus productos en la preferencia del consumidor, así como dedicada a su misión para alcanzar niveles de desempeño de alta calidad y servicio al cliente.

La difusión de la Reingeniería se debe tanto a Michael Hammer como a James Champy, a quienes también se les considera como creadores de este enfoque administrativo.

La Reingeniería tiene como punto de partida, la incongruencia entre la forma en que se organizan las empresas actualmente, y las condiciones en que operan y afectan el funcionamiento de las mismas entre las tres variables siguientes: clientes, competencia y cambio. Esta incongruencia sirve como fundamento para el principal argumento de la Reingeniería, el cual establece que "estamos entrando al siglo XXI con compañías diseñadas en el siglo XIX"<sup>43</sup>

Este argumento implica varias consideraciones desde la perspectiva de la Reingeniería, una de ellas es el hecho de que algunos principios administrativos como la división del trabajo, han quedado obsoletos en la forma de organizar las empresas. El fragmentar el proceso de producción o de servicio, convierte las tareas complejas y difíciles en acciones especializadas y sencillas, sin embargo al simplificar dichas tareas inevitablemente, se complica el proceso total y se hace más difícil la administración del mismo.

<sup>43</sup> Michael Hammer y James Champy. "Reingeniería", p. 1.

Como se vio en capítulos anteriores, el surgimiento del concepto de la división del trabajo se dio casi al mismo tiempo que el auge de la Revolución Industrial. Esta conjunción dio grandes oportunidades, a los industriales de esa época, de aumentar la productividad y reducir el costo de los bienes producidos. Este tipo de organización tuvo gran éxito y su mayor auge fue durante la época de la postguerra. La depresión mundial de los 30s y el termino de la Segunda Guerra mundial dejaron un escenario (medio ambiente), con una excesiva demanda de bienes de consumo, en comparación con la oferta existente. Por ello en la década de los 50 y 60, la principal preocupación de los ejecutivos era producir al ritmo que la demanda lo requería.

Sin embargo, las condiciones de mercado han cambiando profundamente. A partir de 1950 hasta la actualidad se están dando los más grandes avances tecnológicos que han traído cambios en la conducta del consumidor, aunado a ello la desaparición de fronteras entre mercados nacionales e internacionales y las nuevas y cada vez mas amplias expectativas de los clientes en relación a los productos y servicios que compran, han dejado en una posición critica a las empresas organizadas con base en la administración clásica.

En resumen, las compañías creadas para desarrollarse en la producción en serie, la estabilidad y el crecimiento son empresas destinadas a sufrir debido a la flexibilidad que les exige su ambiente de trabajo. Del mismo modo el mensaje central de la Reingeniería es que "ya no es deseable que las empresas organicen su trabajo en función a la división del trabajo, lo que tienen que hacer es organizarse en torno al proceso, ya que no son los productos sino los procesos que los crean, los que llevan a las empresas al éxito."<sup>44</sup>

## II NATURALEZA Y CARACTERISTICAS.

### 2.1 ¿ *Qué es Reingeniería de procesos ?*

La Reingeniería se define como el rediseño fundamental y radical de los procesos de trabajo, sistemas, políticas y estructuras para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. Mejorando medidas de rendimiento tales como; calidad, servicio, costo y rapidez. Para comprender mejor el concepto de reingeniería describiremos cada una de sus partes.

---

<sup>44</sup> *Idem*, p.26.

El rediseño fundamental se refiere al análisis que se deben hacer para determinar qué procesos deben rediseñarse y luego establecer cómo deben realizarse. El rediseño radical consiste en crear procesos totalmente nuevos y descartar todos los existentes. Un proceso de trabajo es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten en productos los insumos.

Estos procesos a modificar pueden ser de tres tipos: <sup>45</sup>

- a) Procesos que agregan valor; Actividades importantes para los clientes, por ejemplo los procesos indispensable para satisfacer los deseos y necesidades del cliente.
- b) Procesos de traspaso; que mueven el flujo de trabajo a través de las áreas funcionales.
- c) Procesos de control; que se crean para supervisar los traspasos a través de las áreas funcionales.

Los sistemas que se rediseñan van desde sistemas de procesamiento y administración hasta sistemas culturales y sociales de la organización. El rediseño de las políticas se refiere al cambio de las reglas escritas y los reglamentos que determinan la conducta y comportamiento al realizar el trabajo. Las medidas de rendimiento como calidad, servicio, costo y rapidez deben ser entendidos como medios que conducen a lograr la meta de rendimiento, y no como fines en sí mismos.

## 2.2 Características de la reingeniería.

La primera característica es que se elimina el trabajo en serie por una integración de todas las tareas en una sola. Cuando no sea posible que una sola persona ejecute todo el proceso se crearán equipos de trabajo llamados equipos de caso, los miembros de este equipo que antes trabajaban en distintos departamentos, ahora se reúnen en una sola unidad y se les asigna la responsabilidad total del proceso y también se les asigna un líder de proceso.

La segunda característica es que los trabajadores toman decisiones, esto significa que la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo y no se separa de éste. Las dos anteriores características implican comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente, esto trae algunos beneficios como costos indirectos más bajos, menos demoras, más rápida reacción a las necesidades del cliente y mayores facultades para el personal.

---

<sup>45</sup> Raymon Manganelli, "Cómo hacer Reingeniería", p.13.

La tercer característica, se refiere a que los pasos del proceso se ejecutan en orden natural, es decir, que muchas tareas se realizan simultáneamente, reduciendo así el tiempo de elaboración de todo el proceso.

La cuarta característica es que los procesos tienen múltiples versiones, esto implica el fin de la estandarización de los procesos debido al cambio de mercados masivos a mercados más segmentados y competidos.

La quinta característica es la realización del trabajo en un sitio razonable, es decir, cada unidad de trabajo debe poseer la facultad de adquirir insumos sin la necesidad de hacer un trámite complejo a través de departamentos especialistas.

La sexta característica es que se reduce las verificaciones y los controles, estableciendo a cambio controles globales de cada proceso eliminando los controles en cada actividad del proceso.

La séptima característica es que la conciliación se minimiza, se reduce los puntos de contacto con proveedores que tienen procesos y así se disminuye la posibilidad de que exista información incompatible que requiere conciliación.

La octava característica es la existencia de un gerente de caso el cual ofrece al cliente un solo punto de contacto, Además este gerente por la naturaleza de su trabajo requiere acceso a todos los sistemas de información referentes al proceso que realiza.

La novena y última característica es que prevalecen operaciones combinadas, centralizadas y descentralizadas, esto es, a través del uso de la informática las distintas unidades de trabajo funcionan de manera autónoma y descentralizada, pero a su vez la organización global o total opera de una manera centralizada.

Estas características traen indudablemente cambios no sólo para el aspecto estructural de la empresa, sino también para el desarrollo personal (aspecto humano).

### 2.3 Influencia de la reingeniería dentro de la organización.

Los cambios que produce y causa la reingeniería no se limitan solamente a los procesos rediseñados, sino que afecta a toda la empresa. Algunos de estos efectos son:

a) Cambian las unidades de trabajo de departamentos funcionales a equipos de procesos. Se refiere que se debe organizar al personal de manera que realicen todo el proceso conjuntamente y no por separado y en distintos puntos de la compañía.

b) Los oficios cambian de trabajos simples a tareas multidimensionales. Cada uno de los trabajadores son responsables de todo el proceso y no de sólo una tarea del mismo, por lo tanto los miembros del equipo requieren de algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso. Y con ello los trabajadores poseen mayor perspectiva del ciclo del trabajo y mayor satisfacción en su realización, puesto que se les atribuye mayor autoridad y responsabilidad. Además el desarrollo del personal no está en función de la búsqueda de ascensos sino ampliar sus conocimientos y abarcar mayor parte del proceso.

c) El papel del trabajador cambia de controlado a facultado, basado en el principio de autoridad y responsabilidad, debido a que cuando la administración les da a los equipos la responsabilidad de realizar un proceso total, al mismo tiempo les otorga la autoridad para tomar las medidas apropiadas para su cumplimiento.

d) La capacitación del empleado cambia de entrenamiento a educación. Esto significa un cambio de visión del personal, en lugar de enseñar al personal a aumentar sus destrezas y habilidades, se les educa para aumentar su creatividad y se les enseña el porque deben hacerse las cosas y no el cómo.

e) El parámetro de medida de desempeño y compensación se desplaza de actividades a resultados. Las compensaciones se otorgan en base al resultado del proceso total y no en base a las actividades que conforma cada proceso, eso motiva al equipo a realizar en conjunción y no en competición el mejor trabajo posible.

f) Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a habilidad, esto significa la distinción entre remuneración y la promoción de puestos, es decir el ascenso a un nuevo puesto dentro de la empresa estará en función de la habilidad para realizar su trabajo y no en función a su desempeño anterior.

g) Los valores cambian de proteccionistas a productivos. Debido a que existe un nuevo enfoque dentro de la reingeniería, el trabajador debe quedar bien ya no con el jefe sino más bien con el cliente el cual es el que decide o no la compra del producto. Además existe por parte de la gerencia una recompensa para el equipo de trabajadores por un trabajo que halla cubierto las expectativas del cliente.

h) Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores. En este caso los entrenadores ya no hacen funciones de supervisión ni están dentro del equipo de caso o proceso, sino que actúan como asesores de los equipos de caso para ayudarles a resolver sus problemas.



i) Las estructuras organizacionales pasan de jerárquicas a equipos de trabajo. Lo cual consiste en eliminar jerarquías intermedias innecesarias realizando así el trabajo por medio de equipos autónomos teniendo siempre el apoyo de el gerente.

j) Los ejecutivos cambian de recopiladores de información a líderes. El papel de los ejecutivos es de líderes que tengan la capacidad de influir y reforzar las creencias y valores de los empleados con sus palabras y hechos, es decir, tienen la responsabilidad global de los desempeños de los procesos rediseñados.

Todos estos cambios prometen un desarrollo organizacional tanto para el personal como para las estructuras, procedimientos, procesos y políticas, propiciando un estímulo para la iniciativa, creatividad e innovación.

### **III METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA**

Una vez mencionados los cambios que produce la Reingeniería en la empresa, se explicará detalladamente la metodología necesaria para llevarla a cabo. Dicha metodología se compone de varias técnicas administrativas, como por ejemplo, la modulación de procesos, la medida del desempeño, el análisis de flujos de trabajo entre otras. Estas técnicas integradas apropiadamente nos permiten identificar las oportunidades de aplicar la Reingeniería en los distintos procesos.

Esta metodología esta compuesta por 5 etapas y 54 pasos que "permite a las empresas obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos".<sup>46</sup> Cada una de las cinco etapas, comprende una parte lógica del proceso de reingeniería y produce resultados que se usan en las etapas subsiguientes. Estas etapas son:

#### **3.1 Etapa 1 Preparación.**

En esta primera etapa de la Reingeniería se lleva a cabo un planteamiento de las metas y los objetivos que se buscar, junto con una justificación del proyecto. A su vez, se establece un vínculo esencial entre las metas decisivas del negocio y el rendimiento de procesos rediseñados, definiendo los parámetros de costo, riesgo y cambio organizacional.

---

<sup>46</sup> *Idem*, p.33.

### **1.1 Reconocer la necesidad.**

La necesidad de hacer reingeniería se basa en el hecho de que existe un cambio cada vez más agresivo en el mercado, en la tecnología y en el ambiente, siendo esta técnica la que nos permita adaptarnos más rápidamente a dichos cambios.

### **1.2 Desarrollar consenso ejecutivo.**

Mediante una junta de trabajo se busca que el grupo de ejecutivos conozca la metodología y terminología que se van a usar; determinando al líder y asegurando el apoyo al proyecto. Además se organiza el equipo de reingeniería fijando sus metas y prioridades del proyecto.

### **1.3 Capacitar al equipo.**

Esta tarea implica el desarrollar trabajo en equipo, aprender el método de cambio y escoger las herramientas manuales o automatizadas que se van a usar en el proyecto. Adoptando una terminología común y asumir la responsabilidad del proyecto.

### **1.4 Planificar el cambio.**

Se debe reconocer que existirá resistencia al cambio por la aplicación del proyecto de reingeniería, por lo que se debe contemplar el manejo del cambio, a través del conocimiento de los involucrados y sus intereses, determinando el manejo de la comunicación para asegurar que estos estén informados de manera completa y constructiva. Además se debe establecer métodos de evaluación de grado de aceptación del proyecto de reingeniería.

## **3.2 Etapa 2 Identificación.**

En esta etapa segunda etapa se desarrolla un modelo organizacional orientado al cliente, dejando atrás el modelo orientado a la misma organización, para lograr este modelo se tendrá que definir los clientes de la empresa, procesos, medidas de rendimiento y éxito, e identificar actividades que agregan valor a los procesos así como seleccionar los procesos que deben ser rediseñados.

Para el cumplimiento de esta etapa se requiere de las siguientes tareas:

### **2.1 Modelar clientes.**

Se identifican los proveedores y consumidores para conocer sus necesidades, deseos e interrelaciones con la organización.

## **2.2 Definir y medir rendimiento.**

Se establecen las medidas de rendimiento orientadas al cliente como costos, servicio, rapidez y productividad, comparándolas con los anteriores niveles de rendimiento.

## **2.3. Definir entidades.**

Se refiere al establecimiento de las partes que componen el proceso como por ejemplo el personal, la documentación , las transacciones etc. con el fin de conocer todos los "subprocesos" del proceso total.

## **2.4. Moderar procesos.**

Se analiza cada proceso determinando los objetivos, los factores críticos, los insumos, los resultados del proceso y su interrelación con otro proceso. El propósito de esta tarea es el de hacer comprender al equipo de reingeniería que se trabaje en relación a los procesos, en vez de trabajar en base a funciones.

## **2.5. Identificar actividades.**

Esta tarea identifica las principales actividades que agregan valor, es decir, el grado en que la actividad contribuye a satisfacer las necesidades o deseos del cliente.

## **2.6 Entender modelo de proceso.**

Se refiere a que en los procesos existen proveedores internos y externos de información, esto es, que en un mismo proceso existen diversas entidades y equipos de trabajo que son a su vez proveedores y clientes, por lo que se debe poner atención especial a las interacciones.

## **2.7. Correlacionar la organización.**

Implica la determinación de fronteras entre proceso y organización. Es decir, se definen las organizaciones externas que influyen en el o en los procesos y se determina su grado de participación en él.

## **2.8. Correlacionar recursos.**

Esta tarea estima la cantidad de recursos humanos, materiales y financieros en cada actividad y proceso, calculando los volúmenes y frecuencias de las transacciones. Con el fin de calcular costos totales y unitarios anuales.

## **2.9. Fijar prioridades de proceso**

En este punto se pondera cada proceso según su grado de importancia sobre las metas del negocio, establecidas en el consenso ejecutivo, o bien se puede ponderar en función a tiempo, costo, dificultad de desarrollo y riesgo.

### 3.3 Etapa 3 Visión.

Una vez identificados los procesos a rediseñar se deben analizar y estructurar para establecer su visión, es decir, transformar el rediseño de los procesos y estructuras ideales.

El propósito de esta tercera etapa es desarrollar un proceso ideal capaz de producir un avance decisivo en su rendimiento, identificando los elementos del proceso tales como organizaciones, sistemas, flujo de información y problemas. Además, es necesario producir medidas comparativas de rendimiento de los procesos, al igual de una definición de los cambios que se necesitan y una declaración de la visión del nuevo proceso mediante las siguientes subetapas.

#### 3.1 Entender la estructura del proceso.

Se deben identificar actividades, organizaciones, funciones y cargos primarios que integran un proceso rediseñado sin que sea implantado aún (Ver 2.4 y 2.6). Eso es para tener una comprensión más amplia de los aspectos que integran el proceso.

#### 3.2 Entender el flujo del proceso.

Se busca entender las variaciones en el flujo del proceso mediante una comparación entre insumos, productos y estímulos con actividades y pasos.

#### 3.3 Identificar actividades de valor agregado.

Detecta operaciones del proceso que afectan directamente la decisión de compra del cliente.

#### 3.4 Referenciar el rendimiento.

Se compara el rendimiento de los procesos de la empresa con los de organizaciones semejantes a fin de obtener ideas para mejorarlos, si se tiene la oportunidad.

#### 3.5 Determinar los impulsores del rendimiento.

En esta tarea se definen los factores que determinan el rendimiento del proceso, identificando fuentes del problema y errores, disfunciones e incongruencias, capacitadores o inhibidores del rendimiento del proceso.

#### 3.6 Calcular oportunidades.

Determina el grado de cambio que necesita cada proceso y la dificultad para hacerlo, el nivel de apoyo que tendrá y el riesgo de efectuarlo. Además se definen las oportunidades de mejoramiento a corto plazo que se pueden ser realizadas inmediatamente.

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

3.7 Visualizar el ideal externo. (actividades del proceso que están directa y constantemente relacionado con el medio ambiente)  
En esta tarea se describe cómo operarían las actividades que tienen relación directa con los clientes y proveedores, esto se lleva a cabo una vez que se hayan optimizado todas las medidas de rendimiento externo en la tarea 2.2.

3.8 Visualizar el ideal interno. (son las actividades que están relacionadas con la organización)  
Se describen también cómo operarían las funciones claves de cada cargo para alcanzar el rendimiento ideal y la coordinación óptima de las transacciones entre procesos.

3.9 Integrar visiones.  
En esta tarea se identifican conflictos que pudieran existir entre el ideal interno y externo y busca relaciones entre ellos para producir una visión integrada más eficaz.

3.10 Definir subvisiones.  
Esto se refiere a examinar el tiempo necesario para realizar la visión del proceso, y la posibilidad de definir subvisiones sucesivas entre el proceso actual y la visión integrada, esto es, se tiene que realizar subprocesos ideales que nos permitan llegar a un proceso ideal completamente rediseñado.

### 3.4 Etapa 4 Solución

Esta etapa se divide en dos, el primero se refiere al diseño técnico contemplando únicamente las tareas y actividades que implican el rediseño de un proceso, el segundo es el diseño social que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán a su cargo el proceso rediseñado. Estas dos subetapas se llevan a cabo paralelamente. Para facilitar su explicación se presentaran en el siguiente orden.

#### **3.4.A Diseño técnico.**

En esta etapa se realizan descripciones de la tecnología, normas, procedimiento, sistemas y controles empleados en el proceso de reingeniería. Además se deben elaborar planes preliminares para el desarrollo de sistemas y procedimientos, alistamiento de máquinas, mejoras de instalaciones, conversión e implantación de las mismas.

#### **3.4 A.1 Modelar relaciones de entidades.**

Esto es identificar la dirección de las relaciones entre las entidades (célula del proceso) y determina cuál entidad es "dueña de otra entidad". Además se establecen los elementos técnicos del proceso que recolectan información sobre las entidades.

#### **3.4 A.2 Reexaminar conexiones de los procesos.**

En esta tarea se identifican casos en los que una mejor coordinación de las actividades del proceso mejoraría su rendimiento. Se considera también la redistribución de responsabilidades y el intercambio de pasos entre actividades.

#### **3.4 A.3 Instrumentar e informar.**

Se establece la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, además agrega los subprocesos según se necesite para captar, reunir y distribuir la información necesaria.

#### **3.4 A.4 Consolidar interfases e información.**

Se refiere a los cambios necesarios dentro del proceso para reducir o simplificar los puntos de contacto internos y externos de la organización.

#### **3.4 A.5 Redefinir alternativas.**

Se evalúa casos especiales y de ser necesario se analizan por separado los casos especiales en procesos separados con el fin de buscar reemplazar un solo proceso complejo por uno o más procesos simples.

#### **3.4 A.6 Reubicar y reprogramar controles.**

En esta tarea se eliminan las actividades de control que no agregan valor, simplificando así la estructura de control. Se revisan también las relaciones entre las actividades, con el objeto de descubrir oportunidades para realizar en paralelo actividades que en la actualidad se ejecutan en serie.

#### **3.4 A.7 Modularizar.**

Se debe definir las partes del proceso rediseñado que se pueden implantar independientemente, esto permite que el proceso sea distribuido en el espacio, es decir sea descentralizado, o en el tiempo sustituyendo partes del proceso al moverlas de un subproceso a otro.

#### **3.4 A.8 Especificar implantación.**

La implantación nos permitirá evaluar alternativas estructurales y decidir si son centralizadas o descentralizadas, además de elegir las alternativas para su implantación.

#### **3.4 A.9 Aplicar tecnología.**

Se refiere a buscar nuevos aplicaciones de la informática a los procesos con el objetivo de efficientarlos.

#### **3.4 A.10 Planificar la implantación.**

En esta tarea se desarrollan planes preliminares para implantar los procesos técnicos del proceso rediseñado asignándoseles tiempos de implantación y contemplando una implantación en paralelo junto con el aspecto social del proceso desarrollado.

### **3.4 B Diseño social.**

Esta etapa se enfoca al factor humano de la organización, describiendo a la empresa, la dotación del personal, el perfil de los puestos, el número de cargos, planes de carrera e incentivos que se emplean en el proceso rediseñado. Es el aspecto financiero en donde se producen planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y reubicación del personal. Esta etapa se lleva a cabo paralelamente con el diseño técnico.

#### **3.4 B.1 Facultar al personal que tiene contacto con el cliente.**

Al facultar al personal que está en este punto del proceso, permitirá tener mejor respuesta y calidad del servicio y por ende, mejor aceptación por parte del cliente.

Para lograr lo anterior se necesitan definir los cambios de responsabilidad, autoridad, destreza e instrumentos.

Un aspecto importante es hacer notar que los empleados son clientes a su vez de otros empleados.

#### **3.4 B.2 Identificar grupos de características de cargo.**

Para poder identificarlos, es necesario llevar a cabo una matriz que contenga los cargos actuales y los cargos redefinidos. Cada casilla de la matriz deberá establecer un nivel (ninguno, mediano, alto) de destrezas, conocimientos y orientación que se tiene y que se necesitan para el cargo.

#### **3.4 B.3 Definir cargos y equipos.**

Cuando se establece equipos en lugar de cargos, es porque un solo cargo o persona no puede satisfacer por sí solo las necesidades del proceso rediseñado, por lo tanto se lleva a cabo la formación de un equipo de trabajo llamado equipo de caso.

#### **3.4 B.4 Definir necesidades de destrezas y de personal.**

Esta tarea identifica el nivel de destreza y la cantidad de personal que se necesita para llevar a cabo los procesos rediseñados, estos niveles se identifican por las matrices que se llevaron a cabo anteriormente.

#### **3.4 B.5 Especificar estructura gerencial.**

Se especifica en el proceso rediseñado, como quedan integrados los tres principales componentes de la gerencia; que son la dirección del trabajo, el liderazgo y el desarrollo del personal.

#### **3.4 B.6 Rediseñar fronteras organizacionales.**

Se refiere a cambiar la estructura organizacional por una estructura de proceso que permita que el trabajador permanezca en su proceso asignado sin que interactúe innecesariamente con otras entidades.

#### **3.4 B.7 Especificar cambios de cargo.**

Se establece una nueva matriz que contengan las destrezas conocimientos y orientación de los cargos antiguos y nuevos con el fin de ponderar estos elementos y considerar así si se necesita o no mayor o menor destreza, conocimientos y orientación respecto al nuevo cargo, Esto nos ayuda a planear por adelantado la reorganización y establecer el plan de estudio para capacitar y orientar al personal de proceso.

#### **3.4 B.8 Rediseñar planes de carreras.**

Esta tarea es parecida a la anterior, puesto se establece otra matriz pero haciendo una transición (promoción) de un cargo nuevo a otro nuevo (planes de carrera), y consisten en establecer por medio de la matriz, cómo puede ser más fácil englobar tareas para un mismo proceso dejando atrás las posiciones jerárquicas y las relaciones de dependencia (departamentalización) sustituyéndolas por los niveles de conocimiento y destreza del proceso.

#### **3.4 B.9 Definir la organización de transición.**

En esta etapa se analiza el diseño social de las subdivisiones, es decir, cómo ir adaptando al personal con los nuevos subprocesos que permitirán llevar al proceso final. Esto se hace de manera paralela con la tarea 4A.8 (especificar la implantación) para que los elementos sociales y técnicos del proceso sean congruentes. A su vez se describen los cargos, métodos generales, las estructuras organizacionales en puntos intermedios de transición de los procesos actuales al diseño del proceso final.



#### 3.4 B.10 Diseñar programa de gestión del cambio.

Esta es la tarea más importante del proyecto de reingeniería, puesto que en él se refina y amplía el plan de cambio (el manejo del cambio en el personal) preparado en la tarea (1.4)\*. Además se requiere del convencimiento por parte de la alta dirección de la necesidad de cambiar. Igualmente es vital la calidad de comunicación dentro del proyecto ya que nos permitirá conocer las inquietudes del personal y el grado de aceptación del proyecto.

#### 3.4 B.11 Diseñar incentivos.

El propósito de esta tarea es integrar las metas individuales con las metas organizacionales y de proceso. Estableciendo un programa de incentivos que motiven al personal para que acepten la transición al nuevo proceso, no se debe perder de vista que estos incentivos pueden ser monetarios y o no monetarios. No se debe confundir un incentivo con un ascenso, ya que estos se deben de dar por la capacidad y habilidad para las nuevas tareas y no por el grado de rendimiento anterior.

#### 3.4 B.12 Planificación de la implantación.

En este punto es importante desarrollar planes preliminares para implantar los aspectos sociales de procesos rediseñado (educar, capacitar, reorganizar) y se aplicarán paralelamente con el diseño técnico.

### 3.5 Etapa 5 Transformación

Establece los procesos rediseñados para su aplicación por medio de pruebas piloto en cada proceso que haya sido rediseñado. El propósito de esta etapa es llevar a cabo una implantación del proyecto mediante una prueba piloto.

#### 5.1 Completar el diseño del sistema.

En esta tarea se desarrolla un sistema de apoyo al proceso rediseñados utilizando para ello la informática, modelando procesos, datos y aplicaciones.

#### 5.2 Ejecutar diseño técnico.

La ejecución de este diseño debe llevarse a cabo por medio de una base de datos y de sistemas que apoyen el proceso rediseñado.

### **5.3 Desarrollar planes de prueba e introducción.**

Aquí se determinarán los métodos que se usaran para validar el sistema, mediante pruebas piloto o paralelas. También se debe desarrollar un plan de implantación por fases, puesto que es el más sencillo para detectar o corregir fallas.

### **5.4 Evaluar al personal.**

Se recomienda evaluar al personal referente a su destreza, conocimiento y orientación además de su grado de aceptación al cambio. Esta evaluación se compara con los requisitos del cargo nuevo para saber si es o no el trabajador adecuado al puesto, en caso de no ser así se le puede asignar a otro cargo o se le puede capacitar. En esta misma tarea se detectan las necesidades de personal para elaborar los planes de capacitación y adiestramiento.

### **5.5 Construir sistemas.**

El sistema o proceso nuevo esta constituido por una base de datos, procedimientos, flujos de trabajo, documentación y conversión de datos, los cuales se prueban y se verifican para ponerse en marcha.

### **5.6 Capacitar al personal.**

Se capacita al personal en su nueva operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso para que así el personal pueda asumir sus nuevas responsabilidades. Igualmente incluye instrucción particular o especial para empleados nuevos o para tareas nuevas según sea el caso.

### **5.7 Hacer prueba piloto del nuevo proceso.**

La puesta en marcha del nuevo proceso se debe hacer en un área limitada a fin de poder realizar correcciones necesarias o bien identificar mejoras sin correr riesgos desproporcionados.

### **5.8 Refinamiento o transición.**

Se refiere a las correcciones que se deban realizar a la prueba piloto, las cuales serán realizadas en una forma controlada de acuerdo con la tarea 5.3.

### **5.9 Mejora continua que implica tres requisitos:**

- a) Que el personal tenga metas claras de rendimiento e información de los valores actuales y pasados de estas metas.
- b) Que el personal tenga las herramientas necesarias para efectuar cambios de rendimiento.

c) Darle al personal responsabilidad, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento.

La metodología expuesta anteriormente, trata de establecer los pasos para cualquier empresa que busque un cambio radical en sus estructuras y procesos con una mayor eficiencia operacional.

En resumen, los cambios ocasionados por la Reingeniería de Procesos son los siguientes:

a) Organiza a la empresa en función a sus procesos y no en relación a sus departamentos.

b) Reduce la pirámide jerárquica, disminuye la supervisión y sobre todo elimina las tareas que no dan un valor agregado al proceso, lo cual provoca reducción del personal al mínimo eficiente y no al mínimo posible.

c) Utiliza equipos de trabajo para manejar los procesos con autonomía y administración propia.

d) El parámetro de medición del desempeño se centra en la satisfacción del cliente, es decir, ahora se trabaja para el cliente.

e) Mejora el contacto Cliente-Proveedor a través de una relación más personal.

f) Se mejora la comunicación, además de la capacitación, la cual producirá como beneficio el dominio pleno del proceso a realizar.

g) El éxito de la Reingeniería se basa en un buen diagnóstico del estado de la empresa, de un preciso plan de implantación y de su efectiva ejecución en paralelo.

h) Crea un cambio en la visión desde la alta dirección hasta los niveles más bajos para buscar procesos de negocios más horizontales y disposiciones de capacitación, todo ello lleva un cambio en la cultura organizacional.

i) Una buena implantación de esta técnica trae como resultados mejoras en los procesos en un tiempo menor de lo que tomaría en la aplicación de otras técnicas como por ejemplo la automatización, la reestructuración, la contratación de personal externo, staff, etc.

El siguiente cuadro muestra los cambios provocados por la Reingeniería de procesos:

CONCEPTO	DE	A
procesos	complejo	simple
trabajo	especializado	multidimensional
gente	controlada	con autoridad
estructura	Jerárquica	equipo
eje	funcional	proceso
medición	actividad	resultado
administrador	supervisor	entrenador
ejecutivo	autoritario	líder
prioridad	finanzas	operaciones
enfoque	jefe	cliente

#### ***IV RETOS: BENEFICIOS DE LA REINGENIERIA.***

De igual forma que las escuelas anteriores, la Reingeniería se inclina con mayor atención hacia uno de los dos aspectos principales de la empresa que son: el aspecto humano y el aspecto estructural. En este caso la Reingeniería enfatiza sus acciones sobre el aspecto estructural, es decir, busca la simplificación de procesos por la simplificación de tareas con la ayuda de la informática en mayor grado. El descuido por parte de la Reingeniería hacia el aspecto humano de la empresa no se puede calificar como total ya que los cambios que implica esta técnica en la forma de organizar el trabajo lleva inherentes una serie de beneficios hacia el trabajador, esto es, establece los lineamiento básicos para un mejor desempeño laboral.

Algunos de esos beneficios son:

- Mayor educación en el trabajo para el empleado a través de la generalización del trabajo (multidimensionalidad).
- Mayor participación en las decisiones de los procesos.
- Mayor integración del empleado con el grupo de trabajo y clientes.
- Mayor y mejor comunicación del empleado en toda la organización.
- Mayor autonomía.

Lo anterior trae como consecuencia mayor motivación y autorrealización para el trabajador.

Por otra parte, la Reingeniería de procesos se enfrenta a diversos puntos a evaluar que pueden traer consigo limitantes para su implantación.

Uno de los puntos a evaluar es el aspecto económico, puesto que para su implantación se requiere de una gran inversión para el equipo tecnológico, la investigación y la capacitación y adiestramiento. Este desembolso monetario dependerá del tamaño de la empresa, giro y procesos a rediseñar.

Otro punto es el manejo del cambio, debido a que el trabajador al enfrentarse a un cambio organizacional tiene por naturaleza resistirse a dicho cambio por un desconocimiento, o un mal entendimiento de las nuevas formas de trabajo, por ello es importante la buena comunicación organizacional.

Y por último, tiene costos sociales como podrían ser el acelerar la tasa de desempleo, que específicamente en nuestro país, atraería mayores índices de pobreza, vandalismo y daños psicosociales. Esto se dará en medida en que las empresas mexicanas adopten erróneamente esta técnica, es decir, entiendan a la reingeniería como un despido masivo y automatización organizacional.

En consecuencia, la Reingeniería de procesos según sus creadores Hammer y Champy es una técnica totalmente nueva que desplaza toda teoría administrativa por considerarla errónea. Sin embargo, como lo hemos podido ver a lo largo de la Tesis, la Reingeniería se alinea a los principios generales de administración en menor o mayor grado, lo cual lo había establecido Fayol, al decir, que los principios generales de administración son flexibles en cuanto a la amplitud de su aplicación y ésta debe ser racional de acuerdo a las circunstancias existentes. Además, sus propuestas deben ser reforzadas por las aportaciones establecidas en otras escuelas administrativas como es el caso del manejo del cambio, el establecimiento de objetivos entre jefes y subordinados, la distribución del equipo para adecuarse al proceso, el manejo de la comunicación, estilo gerencial, entre otras más. Por lo que, en la actualidad las escuelas administrativas no deben tomarse como desplazadoras entre sí, sino como complementarias para un desarrollo integral.

## **MODELO DEL ASPECTO HUMANO Y ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.**

**A** principios de siglo hasta la actualidad, se ha observado que la administración siempre se ha estudiado bajo dos posiciones que están en constante contradicción; los directivos de la empresa y los trabajadores. Por lo general, los primeros son los que establecen los métodos y procedimientos de cómo y en qué tiempo se debe realizar el trabajo, mientras que los segundos únicamente acatan órdenes y las ejecutan. Bajo este supuesto, durante la creación de las diversas escuelas administrativas que se han señalado en la tesis, se puede ver que estas dos partes se han desarrollado y evolucionado por separado, lo cual, ha propiciado que hasta hoy siga existiendo dicha incompatibilidad entre ellas, esto conlleva por un lado, a una ineficiencia organizacional en sus estructuras, procedimientos y procesos, y por otro lado a una insatisfacción laboral en las motivaciones, expectativas, crecimiento y desarrollo general del trabajador que a su vez se refleja en los objetivos finales de la empresa.

No obstante, la creación y el desarrollo de la Reingeniería de procesos originó un cambio fundamental en las estructuras de procesos y en las formas de trabajar que el Desarrollo Organizacional necesitaba para su desarrollo total. Con el uso de estas dos escuelas administrativas, se pretende superar la incompatibilidad que existe en el análisis de la administración referentes al aspecto estructural y humano de la empresa. Dicha incompatibilidad radica principalmente a que el aspecto estructural limita las funciones del trabajador, debido a la cada vez más grandes estructuras organizacionales y las más agudas especialización de tareas (procesos) o división del trabajo con la finalidad de aumentar la productividad, lo cual causa, un desequilibrio en el aspecto humano, reflejado en la frustración y desarrollo limitado del trabajador, tanto en su expectativa como en su creatividad ocasionando con esto una motivación baja y poco interés laboral.

La Reingeniería de procesos como se muestra en el proyecto de la empresa de investigación de mercados, agiliza las formas de trabajo, mejorando y aumentando la productividad, además de convertir a la empresa más flexible en sus procesos para realizar los cambios rápidamente para satisfacer las necesidades que el mercado establece. Aunado a esto, también se satisface directamente una serie de necesidades para el desarrollo del personal.

En un principio, la Escuela de Sistemas y la del Desarrollo Organizacional son las que intentan establecer un equilibrio en el aspecto estructural y humano de la empresa, puesto la primera hizo un análisis general de la empresa en su interior y en su entorno estableciendo una relación con todas sus partes.

Mientras que el Desarrollo Organizacional al ser una escuela enfocada hacia el factor humano, nunca dejó de contemplar la importancia del factor estructural, el cual se considera como la principal limitante para el desarrollo del personal, puesto que no fue, en su momento, conveniente hacer el cambio en el aspecto estructural como lo deseaba el Desarrollo Organizacional.

Por ello, la Reingeniería de procesos y el Desarrollo Organizacional tienen mucho en común, ambas teorías intentan satisfacer las necesidades estructurales y humanas de la empresa. Sin embargo, la única diferencia que existe entre ambas escuelas radica principalmente en los contextos en los que se desarrollaron. Lo cual significa que el Desarrollo Organizacional propuso en los años 60' un análisis integral de la empresa bajo cambios en las estructuras organizacionales, pero el cambio que se proponía no se llevó a cabo debido principalmente a que en ese momento, las condiciones sobre la que operaban las empresas eran de mercados relativamente pasivos, sistemas cerrados, poco avance informático y de telecomunicaciones, poca importancia al cliente y calidad baja, además de que existía un éxito operacional dentro de la empresa debido a la gran demanda que se generaba en ese tiempo, por lo tanto, no se le dio la importancia necesaria al cambio en el aspecto estructural de la empresa ya que se consideraba como innecesaria y, por consiguiente limitaría el desarrollo en el aspecto humano.

A pesar de lo anterior, el Desarrollo Organizacional había establecido su modelo estructural que fundamentaba cambios en la manera de trabajar, con el fin de poder tener contento o satisfecho al trabajador, siendo éste su principal objetivo.

Sin embargo, conforme fue avanzando el tiempo, y con ello, la tecnología, las telecomunicaciones, la informática, las nuevas exigencias y necesidades de los mercados y en general la globalización mundial, en los años 90' surge la Reingeniería de Procesos que por fin propone hacer un cambio total en las estructuras organizacionales pero más que por atender las necesidades del factor humano laboral, lo hace por las necesidades de poder competir y como consecuencia poder subsistir.

En el siguiente cuadro se presenta cómo el Desarrollo Organizacional, en el aspecto estructural propuesto en los años 60 y la Reingeniería de procesos en los años 90, parten de las mismas bases, donde el D.O. establece el concepto y la Reingeniería determina su aplicación según su óptica.

## MODELO ESTRUCTURAL

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL Modelo Estructural

#### 1. Cambios en métodos operacionales

- a) Manera de realizar el trabajo.
- b) Localización del trabajo y sus áreas.
- c) Naturaleza de los trabajos.
- d) Maquinaria, equipo y herramientas.

e) Prácticas de seguridad, mantenimiento y controles.

f) Normas operacionales.

#### 2. Cambios en los productos.

- a) Especificación de procesos
- b) Especificación de productos.
- c) Materia prima.
- d) Estándares de calidad.

### REINGENIERÍA DE PROCESOS Cómo lo hace

1. En lugar de organizar el trabajo en función a departamentos, se organiza en función a procesos naturales, son procesos sencillos con tareas multidimensionales.

a) Eliminar el trabajo en serie, por una integración de tareas en una sola. Eliminando así la excesiva división del trabajo.

b) Las áreas de trabajo deberán estar en base al ciclo del proceso y no en base a las funciones; es decir, cada unidad de trabajo tendrá autonomía aunque siempre estará interdependiente del resto de la organización.

c) Debe estar basado en el ciclo natural del trabajo o proceso, para poder realizar tareas simultáneas.

d) Mayor utilización de la alta tecnología como cómputo, sistemas de información, de comunicaciones, etc.

e) Las actividades destinadas al control de las operaciones se minimizan, salvo en ocasiones que sean muy necesarias como en seguridad y mantenimiento. (Se hacen controles por cada proceso y no por cada tarea).

f) Políticas más flexibles, se pone mayor atención a las necesidades del cliente. Procesos sencillos.

2. Al ser el mercado más exigente y dinámico, los productos deben ser diseñados a lo que el cliente desea. Por lo que los procesos deben tener varias versiones, es decir, que se ajusten a los requerimientos materiales o de valor agregado del producto o servicio. Además los estándares de calidad y materia prima deben estar basados en los deseos del cliente y las restricciones legales.



### 3. Cambios en la organización.

- a) Estructura de la organización y atribuciones de responsabilidades.
- b) Niveles de supervisión.
- c) Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo.
- d) Colocación de los individuos en tareas.

### 4. Cambios en el ambiente de trabajo

- a) Condiciones de trabajo.
- b) Sistema de recompensa y castigos
- c) Estándares de desempeño.
- d) Dirección y métodos de acción.

a) La organización pasa de ser vertical a horizontal, es decir, se eliminan puestos de supervisión innecesarios. Al ser el trabajador multidimensional, posee mayor autonomía, responsabilidad y motivación para el trabajo.

b) Se eliminan los excesivos cargos de supervisión, debido a que el trabajador ya no necesita ser controlado, puesto que ya está facultado.

c) Se forman equipos o grupos de caso que son responsables de todo un proceso integrados por trabajadores, los cuales, antes estaban integrados en áreas o departamentos.

d) Al poseer un proceso diversas tareas, el trabajador, siendo multidimensional, las podrá realizar en forma alternativa.

a) Teniendo buenas condiciones de trabajo, éste se llevará a cabo con mayor disposición, como lo estableció Herzberg las buenas condiciones de trabajo no propician satisfacción, pero si evita la insatisfacción .

b) Cambian los criterios de ascenso, basados en rendimiento y habilidad, es decir, la recompensa está integrada por la remuneración y la promoción de puestos.

c) Estos estándares se transforman de actividades a resultados, puesto que se trabaja para el cliente y no para el jefe, además de que ahora el resultado es el proceso total y no la actividad parcial.

d) Esto es, los gerentes ya no supervisan, sino que actúan como asesores de los equipos de casos. Además la alta dirección debe influir y reforzar las creencias y valores de los empleados, con sus palabras y hechos. Esto es, se cambia de supervisor a asesor y de propietarios a líderes.

Una vez que las empresas adopten la Reingeniería y apliquen estos cambios estructurales en la organización, dará paso para que el Desarrollo Organizacional en el aspecto humano se pueda desarrollar plenamente. La Reingeniería al basarse en procesos con tareas multidimensionales, sin excesiva división de trabajo ni supervisión estrecha, propiciará que el empleado tenga mayor crecimiento y expectativas dentro del trabajo, además le ayudará a minimizar sus presiones y tensiones. Por otro lado, al delegar mayor atribución de responsabilidades al trabajador, provocará un aumento en la importancia del mismo en su tarea, puesto que poseerán mayor autonomía y libertad en la toma de decisiones, lo cual, mantendrá un nivel de satisfacción y motivación óptimo para que el trabajador realice sus actividades.

Al saber que la Reingeniería propone conceptos para una nueva forma de administrar, el propósito es integrar esta escuela o técnica con el Desarrollo Organizacional en el aspecto humano, es decir, con el modelo enfocado al Comportamiento; lo cual significa que si la Reingeniería la integramos con dicho modelo tendríamos que, al tener que desarrollar equipos de trabajo se debería fomentar la importancia de la comunicación, la comprensión, la confianza, el liderazgo y el apoyo mutuo dentro de la nueva forma de trabajo como lo indica el Desarrollo Organizacional.

Al igual, el Desarrollo Organizacional en el aspecto humano muestra como contar con un efectivo sistema de comunicación, (la nueva estructura la propicia) para poder conocer el grado de motivación y percepción del trabajador en la nueva forma de trabajar, además de buscar que el trabajador se desenvuelva en el aspecto psicológico en su estado adulto para que exista una mejor comprensión y entendimiento intergrupales.

Por otro lado, esta misma escuela establece, en caso de que existan problemas o malos entendidos entre trabajadores, o entre éstos y sus superiores, el uso de una serie de técnicas enfocadas al conflicto del Desarrollo Organizacional, como son: las reuniones de confrontación, tratamientos de conflictos intergrupales o el laboratorio de sensibilidad, se podrían aplicar con la finalidad de que se llegue a un acuerdo mutuo conociendo las causas del conflicto, aplicando soluciones y estableciendo medidas preventivas para que el trabajador conozca cómo actuar ante situaciones semejantes.

Finalmente, se pretende que la Reingeniería en el aspecto estructural y el Desarrollo Organizacional en el aspecto humano como lo hemos mencionado anteriormente, puedan trabajar en equilibrio satisfaciendo mutuamente sus necesidades para llegar así a un desarrollo integral dentro de la empresa y por consiguiente permita aspirar a una Calidad Total.

# PROYECTO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

## I ANTECEDENTES

### 1.1 Ambiente en que se desenvuelven las empresas actualmente.

La mayor parte de las empresas que se clasifican como micros y pequeñas carecen del uso de una administración científica o basada en lineamientos concretos, que nos proporciona la administración.

Dichas empresas funcionan con base en una administración llamada empírica; ya sea por que los dueños no conocen como aplicar conceptos concretos de administración o no se interesan por ello, sino que únicamente se ocupan por seguir subsistiendo sin una planeación a futuro.

Conforme crecen estas empresas tienden por necesidad a adoptar lineamientos más concretos sobre administración y, es entonces, cuando buscan un especialista en esta área para presentar una anatomía bien definida de la empresa; con la intención de identificar al personal con que se opera, las funciones que realizan, el flujo de comunicación, etc. Para ello, se lleva a cabo, un estudio detallado de la empresa, que consiste en realizar: un inventario del personal, análisis de puestos, lineamientos de políticas y estructuras organizacionales, procesos de trabajo, departamentalización, capacitación, etc., además de plantear una serie de objetivos que permitan delinear y conocer el rumbo hacia donde se dirige la empresa.

Desafortunadamente, este planteamiento de la empresa se lleva a cabo convencionalmente sobre todo al estructurar la empresa y al determinar los procesos de trabajo, es decir, se conforma como las empresas tradicionales, preparadas para crecer y enfrentar un mercado que, según para la estructura tradicional, debería ser relativamente pasivo, basado no siempre en las exigencias del cliente, previendo una competencia limitada, con una competencia internacional controlada, etc., esto es, empresas y mercados diseñados para las exigencias del siglo XX, como se mencionó anteriormente.

Lamentablemente, la realidad es otra. La competencia es más agresiva y es a nivel internacional. El cliente es lo más importante, muy exigente e infiel, aunado a esto, en nuestro país existe una aguda recesión económica, política y social, entre otros problemas más. Por todo esto, es necesario que se realice un cambio total en las empresas, sobre todo, las micros y pequeñas empresas en cuanto a sus estructuras y formas de trabajo (procesos).

Como se sabe, nuestro país posee un gran número de micros y pequeñas empresas que emplean a un gran número de trabajadores y, que a su vez, son la base de desarrollo del país. Debido a la recesión en la que nos encontramos, la mayor parte de estas empresas corren el gran peligro de cerrar, sin olvidar las que han quebrado, es por ello, que plantearemos una alternativa de solución para enfrentar de una forma más sólida los embates del medio ambiente; nuestra intención es que conozcan los problemas a los que se enfrenta una empresa pequeña en cuanto a su funcionamiento y la transformación que puede tener para que sea diseñada bajo las exigencias del nuevo siglo.

### 1.2 Ejemplificación con una empresa de servicios.

A continuación presentaremos un ejemplo de una empresa pequeña que posee múltiples problemas para subsistir. Por cuestiones ajenas al estudio se omitirá el nombre de la empresa y alteraremos algunos aspectos de la misma.

La empresa a la que nos referiremos se dedica a la prestación de servicios y tiene actualmente cinco años en operación y, a pesar de tener una administración empírica, y a la recesión económica, esta empresa sigue en pie y tiende a crecer más. Sus actividades se enfocan a estudios de mercado en tiendas de autoservicio (detallistas).

Dicha empresa funciona de la siguiente manera, cada mes, un equipo de auditores de esta firma de investigación visita una muestra de tiendas de autoservicio de las principales cadenas del Distrito Federal y su área metropolitana con la finalidad de contar el inventario disponible y registrar las entregas hechas a la tienda de autoservicio desde la última visita. Con la intención de conocer las ventas durante un mes para cualquier clasificación deseada del producto, incluyendo: marca, tamaño, precio, presentación, presencia de exhibidores especiales y actividades de promoción dentro de la tienda. Esta investigación se realiza mediante el siguiente cálculo:

$$\text{Inventario inicial} + \text{Entregas} - \text{Inventario Final} = \text{Ventas para determinado periodo.}$$

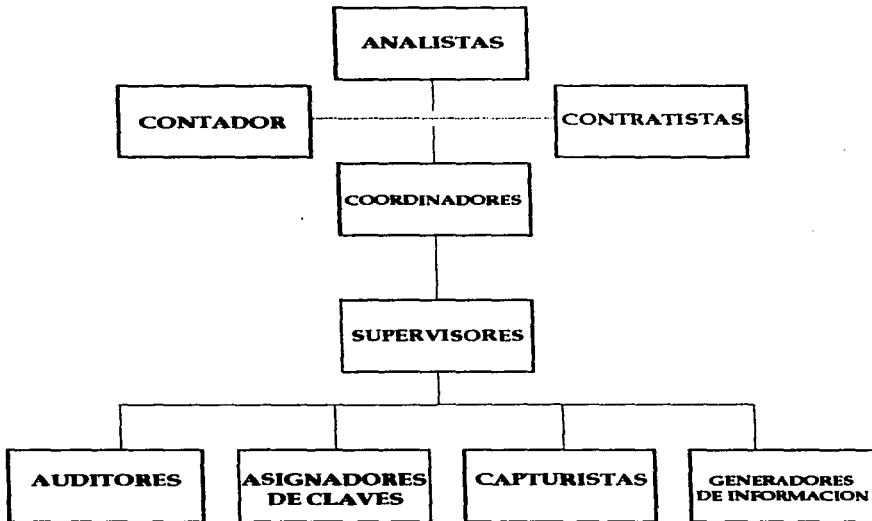
Los resultados de la muestra se proyectan posteriormente, para llegar a estimaciones regionales de las ventas totales, de los inventarios, de las compras o entradas y de sus tendencias. Estos datos se reportan al cliente (empresas contratistas) casi al mes después del final del periodo. Dichas actividades se resumen de la siguiente forma; el trabajo proporcionado por los auditores es revisado por un grupo de supervisores para, posteriormente, pueda ser capturada y analizada y, más tarde, entregada a los clientes.

La empresa se constituye por el siguiente personal y sus respectivas funciones:

- 10 Auditores
- 5 Capturistas
- 3 Supervisores.
- 2 Asignadores de información.
- 2 Analistas de información.
- 2 Generadores de reportes.
- 2 Coordinadores de trabajo
- 3 Contactores de clientes

La empresa no presenta una estructura definida, pero tiende a departamentalizarse de la siguiente manera:

# ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA



Esta empresa al crecer tiende a sufrir cada vez más la carencia de una administración científica, es por ello que posee una serie de problemas que le impiden proporcionar un servicio rápido, con calidad y eficiencia. Los principales problemas que impiden su desarrollo se enumeran a continuación:

1. Se carece de una inducción y capacitación bien definida y, la comunicación por parte de los superiores hacia sus subordinados es muy limitada.

2. Existe un sistema de incentivos por departamento que acarrea diversos problemas entre los mismos trabajadores, de los cuales destacan: ocultamiento de información, comunicación limitada y una gradual apatía y rivalidad.

3. La distribución del equipo de oficina, y por ende, los departamentos, se ven afectadas por las condiciones ambientales ( calor, iluminación, espacio, etc.).

4. No se tiene ningún plan definido de motivación hacia el personal (únicamente el económico). Los objetivos los establece la gerencia y las metas, los supervisores, sin tener ningún conocimiento detallado del trabajo y, por lo tanto, sin tomar en cuenta las sugerencias del personal. Además de que existe una excesiva división del trabajo, el cual limita la disposición y creatividad del trabajador.

5. Por último, el principal problema de la empresa es el no poder presentar a tiempo la información a sus clientes, es decir, en lugar de reportar dos semanas después de un cierre o periodo, se reporta entre casi un mes o mes y días. Todo esto como consecuencia de los problemas mencionados anteriormente.

En la siguiente y última etapa del estudio presentaremos un proyecto que establecerá los cambios necesarios partiendo de las sugerencias de la Reingeniería, el Desarrollo Organizacional y algunas otras teorías que se analizaron en la presente tesis.

La transformación que se propone a esta empresa puede llevar a cabo con mayor facilidad y rapidez debido al tamaño y a la versatilidad de sus flujos o procesos de trabajo.

Como se observó en la presente tesis la utilización de Reingeniería de procesos, permitirá como lo establece en sus principios, la utilización de los flujos de trabajo, y por ende, la productividad de la organización, por lo tanto, es necesario llevar a cabo un cambio total de la situación actual de la empresa, es decir, una transformación de la administración "empírica" tendiente a llevarse a cabo por departamentos, a una administración enfocada a sus procesos. Para lograr este cambio se usará la metodología de la Reingeniería como guía para la transformación de la empresa.

Retomando el contenido de la metodología de la reingeniería de procesos, se compone ésta de cinco etapas que nos conducen a un cambio de la empresa:

- 1.- Preparación para llevar a cabo el proyecto de reingeniería.
- 2.- Identificación de los problemas y de los procesos que necesitan rediseñarse.
- 3.- Visión entendido como la creación de los procesos ideales para el mejoramiento de la empresa.
- 4.- Solución que es la integración de los recursos técnicos y sociales para poder aplicar el proceso o los procesos ideales.
- 5.- Implantación del proyecto de reingeniería que promete la eficiencia organizacional.

Cabe aclarar que la primera y la última etapas del estudio, no se podrán explicar y desarrollar plenamente debido a las restricciones que la propia empresa establece para su seguridad, por lo que únicamente nos basaremos en una simulación que permita desarrollar una serie de sugerencias para una posible aplicación en el futuro.

#### **ETAPA 1. (PREPARACIÓN)**

En la primera etapa de la metodología de la reingeniería se debe determinar claramente los objetivos y metas de la empresa como en su caso son: la optimización en la realización del trabajo con el objeto de poder presentar los reportes puntualmente al cliente en un plazo no mayor de dos semanas después de elaborar un periodo. Otro objetivo es que el personal se sienta satisfecho por realizar su trabajo teniendo una perspectiva del mismo, una buena comunicación y relación laboral que le pueda propiciar motivadores para poder llevar a cabo plenamente su labor.

Con estos objetivos se pretende que por fin se cumpla un desarrollo integral, para que exista un equilibrio de satisfacción para el aspecto estructural y el humano.

Por otro lado, en esta misma etapa se organiza al equipo que va a llevar a cabo el desarrollo de la reingeniería en la empresa, por lo que las personas que van a aplicar la nueva técnica y la alta gerencia deben conocer claramente el funcionamiento y la aplicación de la misma.

#### **ETAPA 2. (IDENTIFICACIÓN)**

Esta etapa consiste en la identificación de procesos o invención de los mismos para poder llevar a cabo un cambio en la empresa. Lo que se pretende dentro de la empresa es crear un flujo de trabajo que traspase los diversos departamentos abstrayendo así dos procesos que eliminarán cada una de las fronteras de dichos departamentos. El propósito es que con dos procesos se realice el trabajo total de la empresa.



2.1 Es recomendable mantener informado al personal como son auditores, capturistas, asignadores de clave y supervisores, respecto a los clientes para los cuales se trabaja, determinando claramente que es a ellos para quien se opera y eliminando el tradicional concepto de que se trabaja para el patrón; resaltando, que la información que todos los trabajadores proporcionan es vital para la toma de decisiones de dichos clientes.

Por consiguiente, se debe capacitar sistemáticamente al trabajador para que conozca los productos que están en el mercado, como son: las marcas, gramajes, presentaciones, promociones y ofertas, tanto de sus clientes como los de la competencia.

2.2 Una vez conociendo la especificación de los clientes e identificando los principales competidores, el equipo de trabajo o los que pretenden llevar a cabo la implantación de la reingeniería, junto con los, hasta ahora supervisores de las respectivas áreas, auditores, capturistas, asignadores de clave y coordinadores de trabajo se deben reunir para establecer conjuntamente los tiempos estimados para llevar a cabo el funcionamiento de cada departamento, por ejemplo, el tiempo que se requiere para que un auditor obtenga la información de una tienda de autoservicio.

#### PROCESO ACTUAL.

DEPARTAMENTO	TIEMPO	ACTIVIDADES	
Generadores de reporte	15 min.	1) Imprimir planilla de un establecimiento de autoservicio	
	5 min.	2) Acomodar y engrapar las hojas para formar la planilla	
	15 min.	3) Revisar que este completa la planilla	
		4) Toma de decisión	
	5 min.	5) Revisar nuevamente la planilla	
	1 hr.	6) Trasladar al personal al establecimiento de autoservicio	
	15 min.	7) Pedir autorización al gerente de autoservicio	
	5 hrs.	8) Levantar inventario en piso de venta y bodega del autoservicio.	
	1 hr.	9) Regresar a la oficina	
	Supervisión	1 hr.	10) Revisar la auditoría que se obtuvo en el autoservicio
			11) Toma de decisión
	Auditoría	1 hr.	12) Trasladarse nuevamente al autoservicio
		5 hrs.	13) Analizar facturas para detectar entradas (compras) de determinados productos del autoservicio
		1 hr.	14) Regresar a la oficina

Supervisión	1 hr.	15) Revisar la auditoría de entradas (compras)
		16) Toma de decisión
Auditoría	4 hrs.	17) Registrar la suma de inventarios y de entradas para deducir las ventas
Supervisión	30 min.	18) Revisar las ventas del periodo
		19) Toma de decisión

El tiempo que se estima para llevar a cabo estas tareas es de: 36 hr. 15 min.

De la misma manera se estiman los tiempos necesarios para la asignación de claves y la captura de una tienda de autoservicios.

Asignación de claves	50 min.	20) Asignar claves a los productos que no estaban impresos en la planilla
Supervisión	20 min.	21) Revisar que las claves sean correctas
		22) Toma de decisión
Captura	3 hrs.	23) Capturar la información (entradas, inventarios y ventas) de los autoservicios
Supervisión	30 min.	24) Revisar que no haya errores en captura
		25) Toma de decisión
	10 min.	26) Se presenta la planilla al siguiente proceso

Tiempo de realización de esta etapa es de: 4 hrs. 50 min.

NOTA: Los tiempos estimados en cada una de estas actividades deben ser proyectados a diez establecimientos, puesto que son las que se necesitan para el proceso de análisis de información. Los tiempos estimados para este segundo proceso incluyen el equivalente a 10 establecimientos son:

Análisis	10 hrs.	27) Se analiza la información de 10 establecimientos para determinar cifras estadísticas
	3 hrs.	28) Revisar que no se reflejen errores
		29) Toma de decisión
Generadores de reporte	4 hrs.	30) Imprimir la información proporcionada por el Departamento de Análisis
	2 hrs.	31) Realizar las carpetas de presentación con la información que se dirigirá a cliente

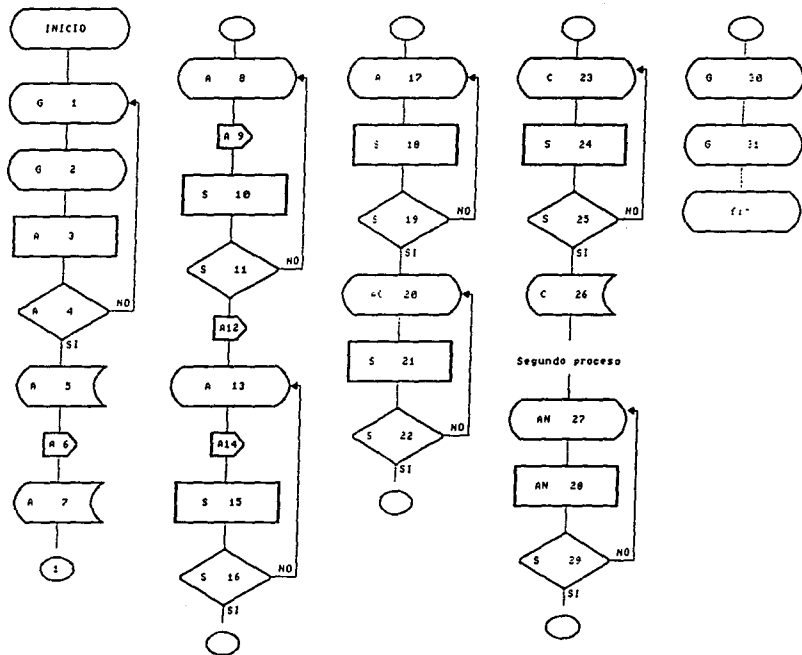
El tiempo de realización para este proceso es de 19 hr.

El tiempo total del primer proceso llevado a cabo para un establecimiento de autoservicio es de: 40 hrs. 40 min. aproximadamente. (5 jornadas de trabajo) más el tiempo estimado para el segundo proceso, que consiste en el análisis de diez establecimientos simultáneamente es de: 19 hrs. (2 jornadas de trabajo con 3 hrs.).

El objetivo de esta subetapa es conocer las medidas de rendimiento de las actividades que realiza la empresa para poderlas orientar para disminuir tiempos, costos, mejorar el servicio y, por ende, aumentar la productividad.

Para ello es necesario la utilización de una técnica cuantitativa como es la ruta crítica que nos permita presentar la situación geográfica de cada tienda, la determinación de los tiempos de llegada a dichos establecimientos, los tiempos de elaboración u obtención de información y las demoras u holguras de cada una de las tiendas de autoservicio con el objeto de poder conocer cuáles de éstas se pueden hacer consecutivamente en una jornada de trabajo estableciendo un programa de las tiendas de un determinado periodo para ser visitadas y, por lo tanto, optimizar el tiempo y la producción del trabajo. A continuación se muestra el flujograma del proceso actual.

## PROCESO ACTUAL DE TRABAJO



2.3 En este punto es necesario detectar que existe una dependencia entre dos procesos. Es decir, que el análisis de la información y la generación de reportes que van dirigidos al cliente (segundo proceso) dependen del primer proceso que es la elaboración de diez establecimientos, que inicia con la impresión de las planillas, la auditoría, la asignación de claves, la captura y finaliza con su revisión. El objetivo de conocer esta dependencia es que debe existir una sincronía y una serie de alternativas que puedan ser aplicadas para un buen funcionamiento.

2.4 En este momento se puede identificar claramente que la auditoría, la asignación de clave, la captura y la revisión pueden ser cuatro actividades o tareas englobadas en un sólo proceso y que pueden ser llevadas a cabo por una sola persona, mientras que el análisis de la información y la generación de reportes puede ser llevado por los dos analistas que tiene la empresa y la secretaria respectivamente.

Las siguientes subetapas no se llevan a cabo debido a la existencia de únicamente dos procesos que puede poseer la empresa.

### ETAPA 3 (VISIÓN)

Una vez identificados los procesos del trabajo, el programa de las tiendas a visitar y los clientes para quien se trabaja, se define claramente el nuevo proceso que pretende representar un avance decisivo para la empresa, garantizando la optimización de la productividad, la disminución del tiempo de trabajo y la eliminación al máximo posible del tiempo ocioso.

### 3.1. y 3.2 PROCESO IDEAL Y ESTRUCTURA IDEAL.

#### PROCESO IDEAL

#### PRIMER PROCESO

#### PLURIFUNCIONAL.

#### TIEMPO ACTIVIDADES

15 min.	1) Imprimir planilla de un establecimiento de autoservicio.
5 min.	2) Acomodar hojas, revisarlas, engraparlas y pedir autorización al gerente vía telefónica.
1 hr.	3) Trasládarse al establecimiento de autoservicio
5 hrs.	4) Levantar inventario en piso de venta y bodega de autoservicio.
1:40 min.	5) Sumar inventarios y autorevisar la información para corregir errores en el mismo establecimiento.
1 hr.	6) Trasládarse nuevamente al establecimiento.
5 hrs.	7) Analizar facturas para detectar entradas
2 hrs.	

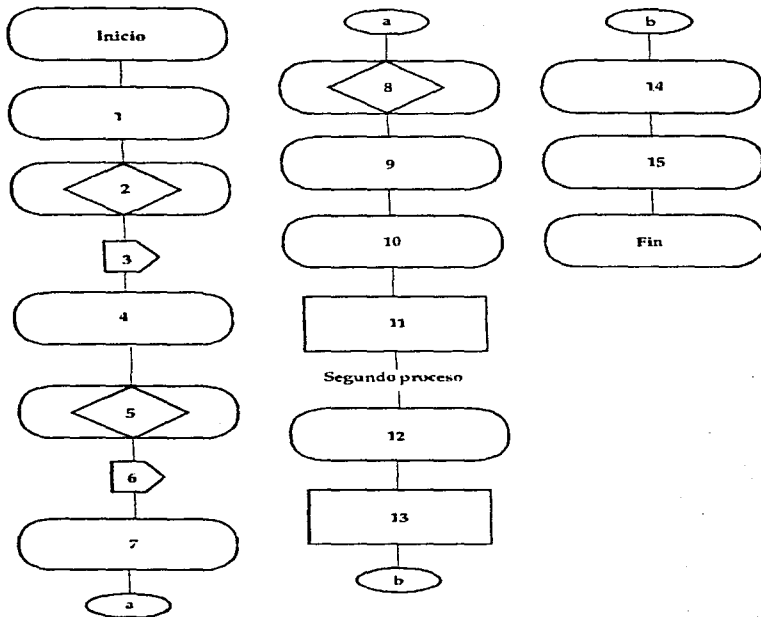
		(compras) de determinados productos del autoservicio.
50 min.	8)	Sumar entradas, autorevisarse para corregir errores y deducir ventas en el mismo establecimiento.
2 hrs.	9)	Asignar claves a los productos que no están impresos en la planilla.
30 min.	10)	Capturar la información (entradas, inventario y ventas) de el establecimiento.
	11)	Realizar una retroalimentación de este primer proceso y se entrega la planilla al siguiente proceso.
<b>SEGUNDO PROCESO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>ANÁLISIS Y STAFF</b>	10 hrs.	1) Analizar la información de 10 establecimientos para determinar cifras estadísticas.
	3 hrs.	2) Revisar que no se registren errores.
	4 hrs.	3) Imprimir la información proporcionada por el equipo de Análisis.
	2 hrs.	4) Realizar las carpetas de presentación con la información que será dirigida al cliente.

Para este primer proceso se requiere que se lleve a cabo por 10 auditores simultáneamente, para que así pueda ser analizada en el otro subproceso. El primero de estos procesos se lleva a cabo en 18 horas 30 minutos, aproximadamente; es decir, 2 jornadas de trabajo con 2 horas y media más.

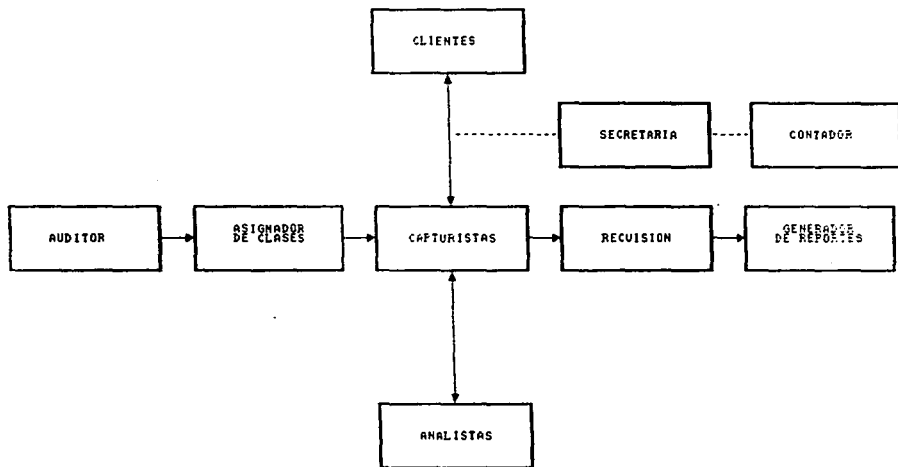
El segundo proceso requiere para analizar y generar reporte de las 10 tiendas de 18 horas; esto equivale a, 2 jornadas de trabajo con dos horas, aproximadamente. Para poder llevar a cabo estos dos procesos, se requiere que los diez auditores, cinco capturistas, tres asignadores de clave, dos generadores de información, y los tres supervisores adopten el nuevo papel laboral, es decir, dejar atrás la excesiva división del trabajo y cambiando a un nuevo desempeño multidimensional. En lo que se refiere a los dos coordinadores de trabajo, su nuevo papel consiste en ser líderes del proceso debido básicamente a que son los que conocen plenamente la Reingeniería de procesos. Un aspecto importante a no olvidar es que la muestra que tiene la empresa no es únicamente de 10 tiendas si no de muchas más.

La opción de adoptar el proceso ideal garantiza la optimización en la eficiencia de la empresa en un 40%, permitiendo así un cierre a tiempo del periodo de determinado mes para entregar reportes a tiempo a los clientes; todo esto, sin correr el riesgo de tener que despedir personal, ya que así se elimina el atraso de un mes aproximadamente que se tiene actualmente.

# PROCESO IDEAL



## ESTRUCTURA IDEAL DE TRABAJO





3.3 Debido a que ya existe un proceso que reduce el tiempo de trabajo se pueden llevar a cabo actividades que agreguen valor al mismo proceso como es la detección de las ofertas, exhibidores, promociones y demostraciones; los cuales podrán ser registrados sin ningún problema para cualquier día del periodo. Además, se tiene la oportunidad de que todo el personal al final de cada periodo tenga una presentación breve de los datos estadísticos que arrojó el trabajo anteriormente realizado con la finalidad de que el trabajador analice la información aportada y los efectos que ésta produce.

3.5 Las principales ventajas que proporciona el nuevo funcionamiento de la empresa, tanto en el aspecto estructural como en el humano son las siguientes:

- Se elimina el trabajo especializado, para el primer proceso, por una integración de todas las tareas en una, elaborada por una sola persona. Los miembros de la nueva forma de trabajo que laboran en distintos departamentos, se unen y se les asigna la responsabilidad total del proceso.

- Los trabajadores poseen la capacidad de tomar decisiones debido a la misma naturaleza del nuevo trabajo.

- El proceso nuevo se ejecuta en orden natural y simultáneamente reduciendo así el tiempo.

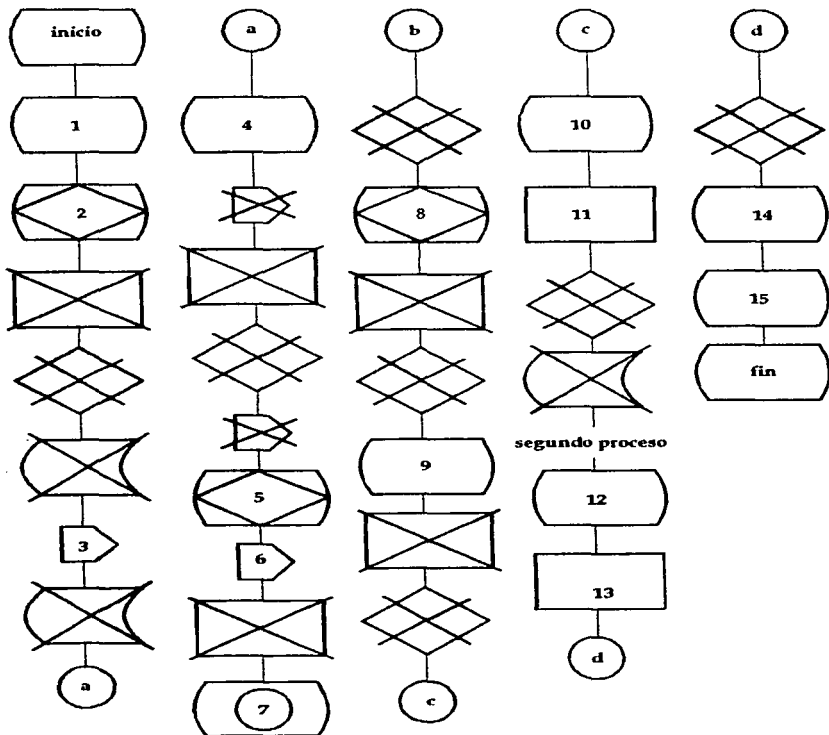
- Se reducen las excesivas verificaciones y controles que existen en cada actividad estableciendo un control global en el proceso proporcionándole así, mayor autonomía y confianza.

- Por último, se elimina la excesiva división del trabajo, la cual propicia frustraciones para el desarrollo del personal además de limitar su creatividad.

### 3.10 COMPARACIÓN DEL PROCESO ACTUAL Y DEL PROCESO IDEAL

En este punto se determina la diferencia que existe entre el proceso original y el proceso que se pretende llevar a cabo, con la finalidad de señalar gráficamente la eficiencia de éste sobre el primero.

## COMPARACION DEL PROCESO ACTUAL E IDEAL



#### ETAPA 4. (SOLUCIÓN DISEÑO TÉCNICO)

El propósito de esta primera subetapa consiste en conocer la tecnología que se cuenta, en las instalaciones y espacios físicos para saber si con ellos se puede trabajar o es necesario modificar. La empresa actualmente entre uno de sus problemas que se enfrenta es precisamente la distribución física del equipo de trabajo, pues se ve afectada por las condiciones ambientales, por lo tanto, sólo se requerirá de un adecuado reordenamiento del equipo tomando en cuenta ciertas circunstancias climatológicas como son: la rotación del sol, la adecuada iluminación, la eliminación de corrientes de aire y el aprovechamiento óptimo del espacio colocado consecutivamente según el proceso de trabajo, debido a que éstas modificaciones no brindan una satisfacción directa al personal, si puede evitar una insatisfacción laboral durante la jornada de trabajo, como lo establecía Herzberg. En lo referente al equipo computacional para la captura y el análisis de la información, la empresa no tiene ningún problema ya que la mayor parte de las utilidades que genera se emplea para este rubro.

Por otro lado, en la misma subetapa se determina los controles en cada una de las actividades que conforman el proceso total observando que se cumplan los tiempos estimados en la etapa 3 y en caso de existir retrasos en éstos, los coordinadores de trabajo, que son ahora los líderes de proceso, analicen las causas y valúen las alternativas de solución. En este punto, quizá se carezca de una administración contingencial, pero sin duda las correcciones se podrán hacer en el momento; además, se debe poseer un registro de todos los problemas que pudiesen surgir y que servirán como base para prevenirlos en un futuro.

#### DISEÑO SOCIAL

El diseño social debe llevarse a cabo con sumo cuidado debido a que en esta subetapa se debe manejar al factor humano, el cual se enfrentará a una serie de cambios para desempeñar su nuevo trabajo. Se sugiere que la implantación del nuevo proceso de trabajo se lleve a cabo con un trabajador de cada departamento puesto que la empresa debe seguir funcionando normalmente.

4B.1.2.3.4. En estas subetapas se debe facultar a las personas que sean capaces de elaborar todo el primer proceso. Se piensa que los auditores tendrán mayor facilidad de realizar todo el proceso, debido a que son la base de las tareas siguientes: la asignación de claves, la captura y la revisión.

El personal que labora en los otros dos departamentos tendrá que llevar a cabo una capacitación especial quizá no tanto en la descripción de los productos, pero sí en su reconocimiento físico en las tiendas de autoservicio, en los métodos de conteo y en la habilidad de búsqueda de información en las facturas de los autoservicios.

Por esta razón se elige a un trabajador por cada departamento para que sea posible conocer el tiempo que requiere cada uno de los mismos para el dominio total del trabajo.

4B.5 El cambio que se presenta en la nueva estructura de la empresa se apega al diseño del nuevo proceso total, esto es debido a que el tamaño y constitución total de la empresa (pequeña) se puede presentar bajo un proceso total.

4B7.8. El propósito de la siguiente matriz es la de vaticinar la reorganización de todo el personal y establecer los planes de estudio para capacitar y adecuar al personal en el nuevo proceso considerando el tiempo y la dificultad que tiene cada uno de ellos para lograrlo.

En la presente matriz se señala las necesidades de capacitación que requiere el personal para hacer un cambio en los cargos de trabajo. Esta matriz nos muestra que un poco más del 60% del personal tendrá problemas mínimos para poder dominar el cambio de cargos, como es el caso de los auditores y supervisores, puesto que domina las actividades más complicadas a estudiar y a capacitar (esto suma 15 trabajadores).

Mientras que los otros 9 trabajadores restantes que se verán también vinculados en el nuevo proceso, tendrán una capacidad especial para poder dominar el nuevo cargo. Esta nueva capacitación especial se deberá enfocar en desarrollar una habilidad para el conteo físico de productos y para la búsqueda de información en facturas (entradas o compras de los establecimientos). También se requiere de una capacitación para todo el personal sobre un análisis de comprensión estadístico.

Por lo tanto, la siguiente matriz nos brinda una mayor confianza para poder llevar a cabo el proyecto.

CUADRO 4B.7 Y 4B.8

**MATRIZ OPERACIONAL DE CAMBIOS DE CARGOS.**

PERSONAL		CARGOS		DESTREZAS				CONOCIMIENTOS			
	VEJOS DE:	NUEVOS A:	A	B	C	D	E	F	G	H	
10	AUDITORES	PLU	O	O	O	X	O	O	XX	XX	
2	ASIGNADORES	RI	X	XX	XX	XX	X	X	O	XX	
5	CAPTURISTAS	FUN	X	O	XX	O	X	XX	X	XX	
5	SUPERVISORES	CIO	O	X	X	XX	O	O	X	O	
2	GENERADORES	NAL	X	XXX	XXX	XX	X	X	X	X	

A: RELACIÓN CON GERENTES

B: CONTEO DE PRODUCTOS

C: HABILIDAD DE BUSCAR INFORMACIÓN (COMPRAS)

D: MANEJO DE TECLADO (NUMÉRICO)

E: EJECUTAR OPERACIONES PARA SACAR VENTAS

F: DE PRODUCTOS (PRESENTACIÓN FÍSICA, GRAMAJE, PROMOCIONES Y EXHIBIDORES)

G: ASIGNACIÓN DE CLAVES A LOS PRODUCTOS

H: COMPRENSIÓN DE UN ANÁLISIS ESTADÍSTICO

CLAVE:
XXX: CAMBIO GRANDE
XX: CAMBIO MODERADO
X: CAMBIO PEQUEÑO
O: NINGÚN CAMBIO

4B 9. Es necesario conocer la nueva estructura de la empresa, el funcionamiento del proceso ideal y los cambios que tendrá el personal en cuanto a sus cargos y responsabilidades. Esta subetapa se lleva paralelamente con la 4A.8 para conocer que exista congruencia entre la tecnología y el personal, es decir, número de computadoras que pueden ser usadas por el personal en determinado punto del proceso y así eliminar al mínimo las posibles restricciones u obstáculos (cuellos de botella). Por lo anterior debe existir una sincronización alternada entre el personal y el desarrollo o elaboración de todas y cada una de las actividades del proceso.

4B 10. Inmediatamente después es necesario tener mucho tacto para llevar a cabo un plan que determine la gestión del cambio bajo las siguientes sugerencias:

- Levantar una encuesta de actitudes y opiniones de su trabajo antes de aplicar la reingeniería de procesos y después de haberla puesto en marcha. Con ello se podrá conocer las necesidades del personal y si es aceptable o no el cambio.
- Explicar claramente las ventajas que brinda la aplicación de la reingeniería con la finalidad de convencer al personal.
- Es necesario que dicha explicación deba hacerse en su primera instancia individualmente y después por cargos, ya que esto brindará mayor confianza e importancia al trabajador.
- Se debe tener una atención especial a aquellos trabajadores que quizá no les satisfaga de todo el cambio o que no les convenga; como puede ser el caso de los supervisores, ya que por la naturaleza de sus funciones y por las cuestiones laborales e ideológicas no les agrada estar al mismo nivel que todo el personal.
- En lo que respecta a los generadores de reporte, probablemente no les complazca aumentar su nivel de responsabilidad y de trabajo debido a que su ritmo actual es muy pasivo y les permitía realizar actividades extralaborales. El objetivo de un trato especial hacia estas personas es el de evitar que abandonen la empresa.
- Por último, los analistas y los coordinadores de trabajo deben fungir como motivadores del cambio y como líderes del proceso, respectivamente; siendo éstos últimos los centros de comunicación y confianza.

4.11 El diseño del incentivo debe ser analizado por la alta gerencia, la cual determinará las recompensas que se les brindará al trabajador; las cuales deben ser básicas.

#### **ETAPA 5 (TRANSFORMACIÓN)**

El objetivo de la última etapa consiste en llevar a cabo la aplicación de la visión del proceso ideal por medio de una prueba piloto; debido a las restricciones que se tiene para influenciar directamente en la empresa no se puede poner en marcha, por lo que únicamente se limitará a presentar teóricamente el estudio.

Sin embargo, se recomienda aplicar el estudio por medio de una prueba piloto, tal y como se mencionó anteriormente, por una persona de cada departamento apoyándose en los trabajadores que tienen mayor experiencia y facilidad de dominio del proceso. Y así el trabajador se sienta comprometido con la empresa, su trabajo y consigo mismo.

Finalmente, este proyecto al optimizar la productividad del trabajo y al poder entregar las investigaciones de mercado a tiempo a sus clientes, estimulará a poseer mayor confianza para la presentación del servicio a clientes potenciales y para tener mayor probabilidad de una contratación a futuro. Además, permitirá el uso o apoyo de cualquier otra escuela administrativa con la finalidad de enfrentar y resolver algún problema que se presente o, simplemente para saber cómo realizar determinada labor.

Como se puede observar, el nuevo cambio que se presenta en la empresa basada en la utilización de la Reingeniería de Procesos, del Desarrollo Organizacional y de las demás teorías administrativas propician cambios reales en ésta para su mayor optimización, desarrollo y subsistencia. Sin embargo, debemos recordar que ahora más nunca que el medio ambiente es cada vez más dinámico y genera las condiciones que una empresa debe seguir y atender. Con este proyecto se busca que la empresa tenga la flexibilidad necesaria en sus procesos y la capacidad y habilidad en su personal para cambiar al ritmo del medio ambiente.

## CONCLUSIONES

Como se pudo observar en el desarrollo de esta tesis, las escuelas administrativas estudiadas presentaron una solución a los problemas a los que se enfrentaban en su momento. Por ejemplo, la Administración Científica elevó la productividad por medio del estudio de tiempos y movimientos, que acertadamente condujeron a una forma más racional y científica de trabajar, y a la especialización del trabajo, el cual, detallaría, ordenaría y clasificaría las actividades de éste. Además, se propuso la base primordial para la determinación de procesos que son la guía de trabajo y la razón de estudio; sin embargo, la excesiva división del trabajo que se empezaría a generar desde ese momento provocaría grandes frustraciones a los trabajadores debido a la descomposición, hasta el mínimo posible, de los procesos de trabajo.

Inmediatamente después, la Escuela Clásica determina una serie de principios que sirven de guía para una mejor administración, más ordenada, científica y mejor definida para estructurar y funcionalizar a la empresa. Otro aspecto importante es el proceso administrativo generado en esta etapa, el cual es vital para el logro de cualquier objetivo que se pretenda alcanzar puesto que muestra cinco etapas que permiten desde ordenar las ideas hasta verlas realizadas y verificadas.

Posteriormente, la Escuela Humano Relacionista, al enfocarse a atender las necesidades del personal que habían descuidado las escuelas anteriores, detecta la importancia que se merecía el contacto laboral, mismo que propiciaba la formación de grupos informales que influyen para el mejor o, en ocasiones, limitado desempeño laboral. La importancia de ésta es su propuesta en la habilidad que debe tener la administración para reconocer y manejar a los grupos informales con la finalidad de ganarse, en primer instancia, a sus líderes y, posteriormente poder dominar al grupo total.

Por su parte, la Escuela Estructuralista proporciona, sobre todo a la alta dirección, un panorama más global de la empresa y su ambiente. Viéndose completada con las aportaciones de la Escuela de Sistemas que determina de manera más detallada la partes que integran la empresa, su relación y su influencia con su medio ambiente actual y futuro. Este patrón de evolución se siguió presentando en cada una de las distintas escuelas administrativas que fueron surgiendo. No así en la Escuela Burocrática que debido al excesivo estructuralismo y formalismo propuesto no presentó una visión completa para satisfacer totalmente las necesidades de todos los integrantes de la empresa (Patrón y trabajador).



La Escuela de Comportamiento como consecuencia de la Escuela Humano Relacionista brinda un análisis más profundo sobre las necesidades y motivadores individuales del trabajador, ayudando así a la empresa a conocer sus necesidades y así crear motivadores y recompensas con el fin de poder obtener mejor resultados de los empleados y mejor manejo de los mismos. Por otra parte, esta escuela en uno de sus apartados más relevantes muestra la importancia que tiene el enriquecimiento de tareas, dando paso para que se cree satisfacción en el aspecto humano de la empresa, ya que se puede obtener con éste enriquecimiento de tareas, mayores actividades, mayor responsabilidad y perspectivas, y por lo tanto, importancia e interés en su desempeño. Este punto indicaba un cambio para dejar atrás la excesiva división del trabajo. Por último, en esta misma escuela se detecta la incongruencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos de los empleados, los cuales deben ser compaginados en: capacidad, habilidad y desarrollo.

A pesar de que la Escuela Neoclásica, por un lado apoya la división de trabajo y reafirma la departamentalización de las empresas, por otro también intenta ganarse la confianza del trabajador para que rinda más por medio de un contacto directo con su superior determinando de una forma democrática la realización de sus actividades. De esta forma se continúa dando mayor importancia y confianza al trabajador, limitando al mínimo posible los desacuerdos en los estándares de desempeño para cualquier tarea y área funcional. Puesto que otorgar una autoevaluación y autocontrol genera una mayor motivación, dando pie a que la administración dominante empiece a ceder.

La Escuela de Sistemas tuvo por su parte la certeza de considerar a todas las funciones de la empresa con la misma importancia, incluyendo a su medio ambiente, enfoque que propicia las condiciones en las que se debe desenvolver el organismo total. Por consiguiente, se cubre en parte el objetivo principal, el cual es el crecimiento y desarrollo tanto humano como estructural, poniendo fin al estudio y análisis por separado de las escuelas administrativas tratadas en la tesis, considerándolas con la misma trascendencia.

Un punto aparte, pero indispensable es la Administración Cuantitativa que permite un desarrollo de las empresas al ritmo de la tecnología para tener mejor planeación, control y sobre todo acertadas tomas de decisiones.

Por otro lado, como se señala en los capítulos respectivos, el "fracaso" o la poca aceptación del Desarrollo Organizacional en las empresas durante su auge, se debió a que las condiciones prósperas de los mercados brindaron grandes éxitos a las empresas, por lo que sus dirigentes menospreciaron el cambio estructural propuesto por esta escuela, que a largo plazo les hubiese podido garantizar, hasta cierto punto, su éxito continuo y el desarrollo pleno de los modelos en el aspecto humano del Desarrollo Organizacional, alcanzando así la satisfacción plena de las necesidades, tanto de los empleados como de los altos dirigentes de las empresas.

De acuerdo a lo visto en el capítulo de Reingeniería consideramos que los conceptos de ésta, en cuanto a la forma de organizar una empresa, son ideales para las empresas de nueva creación, o bien para pequeñas empresas que por su tamaño les permite de manera más fácil el rediseño de sus estructuras y procesos. Esto no quiere decir que las empresas más grandes no deban aplicarla, sino que al ser más complejas sus estructuras y procesos sus riesgos son mayores, sobre todo si se adopta una mala comprensión de esta técnica, entendiéndola como un conjunto de esfuerzos enfocados a disminuir costos de manera indiscriminada. Por lo que se recomienda a este tipo de empresas aplicarla únicamente en procesos claves y estratégicos sobre todo, aquellos procesos que tengan contacto directo con los clientes que es lo más importante para la empresa.

De lo anterior se puede observar una clara ventaja de las futuras pequeñas empresas, sobre las empresas más grandes; puesto que las primeras podrán desarrollar sus actividades con mayor rapidez, eficiencia y flexibilidad frente a las circunstancias que se les presenten, siempre y cuando adopten esta técnica (Reingeniería) complementada con la escuela de Desarrollo Organizacional para aspirar a un desarrollo integral.

Es importante enfatizar que la Reingeniería en el contexto actual de la economía mexicana, no debe correr el riesgo de ser confundida como un esfuerzo de bajar costos a través de un recorte excesivo del personal. De ser así, traerían problemas extrínsecos a la empresa como el aumento del índice de desempleo, mayor nivel de delincuencia, robos y asaltos, provocando así mayor inestabilidad social. Esto significaría la disminución del nivel de demanda real agudizando los problemas en el país.

En síntesis, la idea central de la Tesis es mostrar que, tanto el Desarrollo Organizacional como la Reingeniería son la únicas escuelas administrativas que profundizan en el aspecto humano y estructural, desde diferentes contextos, pero que retoman y manejan los conceptos más relevantes de las escuelas administrativas presentadas anteriormente como son:

- la importancia de los estudios de procesos de trabajo como lo realizó Taylor.
- el uso del proceso administrativo para la obtención de los objetivos de la empresa como lo propuso Fayol.
- la gran influencia que tienen los grupos informales y sus líderes en el desempeño productivo y conductivo de una empresa bajo un estudio social.
- la detección de las necesidades de los empleados que sirven como indicadores y motivadores para la disposición del personal en un nivel psicosocial. Al igual de sus condiciones de trabajo (instalaciones, equipo, etc.).
- la congruencia de los objetivos individuales y empresariales.
- el enriquecimiento de tareas para un mejor desempeño laboral, y motivacional en expectativas y desarrollo.

- la importancia de comunicación entre jefe y subordinado para la determinación del trabajo.
- la importancia de cada una de las partes de la empresa con su medio ambiente.
- la profundización y aplicación de los modelos enfocados al aspecto humano de la empresa como son la comunicación, el manejo de conflictos, la confianza y la comprensión en los cuales se basaba las relaciones interpersonales para disminuir problemas.
- el establecimiento de una administración democrática y participativa.
- por último, las tareas ya no se descomponen al mínimo posible, sino, se amplían y enriquecen, además se otorga autoridad para que el trabajador tome decisiones, puesto que los procesos al ejecutarse sobre pasos naturales tendrán mayor comprensión lógica del mismo. Y por lo tanto, esto permite reducir la supervisión y los controles estrechos. En general, se trabaja bajo procesos con tareas multidimensionales calificándose bajo resultados. Para todo ello el trabajador deberá estar bien entrenado con capacitación y adiestramiento constante.

De esta forma la principal conclusión de la tesis es, que al complementar el Desarrollo Organizacional con su aspecto humano y la Reingeniería con su aspecto estructural brindan hoy en día la más completa combinación de técnicas administrativas que una empresa pueda adoptar, por un lado, para optimizar el desempeño y las expectativas del personal, incluyendo satisfacción y motivación; y por el otro, brindarle a la empresa mayor rapidez en la atención al mercado actual, menores costos y en general proporcionarle un mejor servicio al cliente. Adaptándose así, de manera funcional a las condiciones ambientales externas. Todo ello, sin dejar de tomar en cuenta las aportaciones que las demás escuelas administrativas nos proponen.

Finalmente un administrador no debe ser partidario de un sólo enfoque administrativo por muy nuevo e innovador que éste sea, sino, que siempre debe estar abierto a un análisis global del contexto en que se vive, es decir, a las condiciones que establece el medio ambiente y a las aportaciones que la administración nos ha legado.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ACHILLES, de Faria Mello F.; "Desarrollo Organizacional Enfoque Integral", Ed. Limusa, México, 450 págs.
- ACKOFF, Russel y SASIENI, Maurice; "Fundamentos de investigación de operaciones", Ed. Limusa, México, 1977, 604 págs.
- ARIAS Galicia, Fernando; "Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento", 5a. ed. Ed. Trillas, México, 1991, 323 págs.
- ARIAS Galicia, Fernando; "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México, 1979, 554 págs.
- BARAJAS, Jorge; "Introducción a la administración", 2a. ed., Ed. Trillas, México, 1989, 197 págs.
- BENNIS Warren; "Desarrollo Organizacional: su naturaleza y orígenes", Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 104 págs.
- CHIAVENATTO, Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", 4a. ed., McGraw Hill, México, 1988, 878 págs.
- CLAUDE, George; "Historia del pensamiento administrativo", Ed. Prentice Hall, México, 1972, 277 págs.
- DRESSLER, Gary; "Organización y administración", Ed. Prentice Hill, México, 1992, 520 págs.
- ETZIONI, Amitai; "Organización moderna", Ed. Trillas, México, 1980, 70 págs.
- HAMMER, Michael y CHAMPY, James; "Reingeniería", Ed. Norma, México, 1994, 226 págs.
- HAMPTON, David; "Administración", Ed. McGraw Hill, 3a. Ed., México, 1992, 791 págs.

- HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio; "Pensamiento Contemporáneo de Administración", SUA, México, 1986.
- HILLER, Frederick; "Introducción a la investigación de operaciones", 5a ed., Ed. Mc Graw Hill, México, 1991, 956 págs.
- KAST, Fremont; "Administración de la Organización", 4ta. ed., McGraw Hill, México, 1993, 754 págs.
- KENDALL, Kenneth y KENDALL Julie; "Análisis y diseño de sistemas", Ed. Prentice Hill, México, 1991, 882 págs.
- LEVIN, Richard y KIRKDATRIKA, Charles; "Enfoque cuantitativo para la administración", Ed. Continental, México, 1983, 725 págs.
- MANGANELLI, Raymond y KLEIN, Mark; "Cómo hacer Reingeniería", Ed. Norma, México, 1995, 349 págs.
- MERRIL F., Harwood; "Clásicos en Administración", Ed. Limusa, México, 1971, 459 págs.
- PEDDIN, William; "Eficacia Gerencial", Ed. Atlas, Sao Paulo, 1975, 260 págs.
- RIOS, Szalay y PANLAGUA, Andrés; "Organización y perspectivas de la administración", 2a. ed., Ed. Trillas, México, 1990, 214 págs.
- ROJAS Soriano, Raúl; "Guía para elaborar investigaciones", 3a. ed., Ed. Plaza y Valdés UNAM, México 1987, 286 págs.
- SMITH, Adam; "El Origen de la Riqueza de las Naciones", México, 1993, 356 págs.
- STONER, James; "Administración", Ed. Prentice Hall, 3a. Ed., México, 1984, 826 págs.
- REYES Ponce; Agustín; "Administración del personal", Ed. Limusa, México, 1971, 245 págs.

RIOS Szalay, A. y PANLAGUA Aduna, A.; "Orígenes y perspectivas de la Administración", 2a. ed., Ed.Trillas, México, 1990, 214 págs.

TERRY, George; "Principios de Administración", Ed. CECSA, México, 1985, 747 págs.

THIERAUF, Robert y BROSE, Richard; "Toma de decisiones por medio de la investigación de operaciones", Ed. Limusa, México, 1972, 560 págs.

Administrare Hoy; Sergio Hernández y Rodríguez, Reingeniería: la revolución administrativa, Mensual, México D.F., No. 7. 1995.

Administrare Hoy; Carlos G. Colin Flores, Reingeniería de procesos de negocio, México D.F., No. 10 1995.

Administrare Hoy; María Esther Espiricueto Islas, Del fayolismo a la administración por calidad: nuevas tendencias administrativas, México D.F., No.14, 1995.