

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

**RECURSOS HUMANOS . EVALUACION DE LA APLICACION DE UNA REINGENIERIA
DE PROCESOS EN EL AREA DE ADMINISTRACION Y DETERMINACION DEL
IMPACTO EN EL PERSONAL DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DE IMPRESION DIGITAL
EN EL VALLE DE MEXICO.**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MAURA ANGELICA BARRIENTOS GOMEZ**

ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES

29 0 0 0 0



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



VNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

recursos humanos
Evaluación de la aplicación de una reingeniería de procesos
en el área de administración y determinación del impacto
en el personal de una pequeña empresa de impresión digital
en el Valle de México.

que presenta la pasante: Laura Angélica Barrientos Gómez
con número de cuenta: 9004933-8 para obtener el Título de:
Licenciada en administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a _____ de _____ del 2011

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>IV</u>	<u>LA.E. EVA LILIA TORRES REYES</u>	
<u>III</u>	<u>LA. MA. TERESA BUILOS GARCIA</u>	
<u>II</u>	<u>LA. ALVARO GONZÁLEZ MENDOZA</u>	



A DIOS por haberme otorgado la vida.

A mis padres JOEL Y LICHA porque gracias a su apoyo y comprensión he llegado a todas y cada una de las metas propuestas.

A mi novio OMAR por haber llegado en el momento exacto para darme el apoyo que yo necesitaba.

A mis hermanas YARIELA, CLAUDIA Y NASHELI, porque gracias a su apoyo he podido caminar con pasos firmes hacia mis metas.

A la UNAM porque en sus aulas me forme como profesionista.

INDICE

	<i>Página</i>
<i>Planteamiento del problema</i>	5
<i>Objetivo General</i>	7
<i>Objetivos Específicos</i>	7
<i>Hipótesis</i>	8
<i>Justificación</i>	8
<i>Introducción</i>	9
<i>Cap. 1. - Conceptos básicos de evaluación y reingeniería.</i>	11
1.1. Definición de evaluación.	11
1.2. Métodos de evaluación y Método a utilizar.	13
1.3. Perspectiva Histórica de la reingeniería.	17
1.4. ¿Qué es la Reingeniería?	20
1.5. ¿Por qué se habla de Reingeniería?	25
1.6. ¿Qué estudios de reingeniería existen en México?	26
1.7. Reingeniería aplicada a los recursos Humanos	34

Cap. 2. - Conceptos básicos de administración.	37
2.1. ¿Qué es administración?	37
2.2. Concepto de proceso administrativo.	39
2.2.1. ¿Qué es un proceso?	40
2.2.1.1. La Reingeniería de procesos.	42
2.2.2. ¿Qué es un procedimiento?	47
2.3. Los elementos del proceso administrativo.	51
2.3.1. Planeación	52
2.3.2. Organización.	56
2.3.3. Integración.	59
2.3.4. Dirección.	61
2.3.5. Control.	63
2.4. Diagnóstico Administrativo.	65
Cap. 3. - El Factor humano.	70
3.1. Comportamiento Organizacional.	70
3.1.1. Modelos de comportamiento organizacional	74
3.2. Comportamiento Humano.	77
3.3. Desarrollo Organizacional.	83
3.4. Necesidades humanas.	98
3.5. Paradigmas: resistencia al cambio.	111
3.6. Técnicas para el cambio de actitud y comportamiento	124
3.7. Cambio de paradigmas.	129

Cap. 4. Caso práctico.	135
4.1. Antecedentes	135
4.2. Situación actual.	138
4.3. Evaluación.	143
4.4. Alternativas de solución.	148
Conclusiones	151
Bibliografía	154

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como sabemos hoy en día para que una empresa pueda seguir siendo competitiva y eficiente es necesario desarrollar proyectos e implementar nuevos métodos, bajo la premisa de que "siempre hay una mejor manera de hacerlo", en otras palabras mejorar cada uno de los aspectos que conforman a la empresa, sin embargo para mejorar es necesario cambiar, pero a su vez también saber como llevar a cabo este cambio sin afectar notablemente al personal de la empresa.

Este cambio se debe preparar mediante la motivación de los trabajadores, para que ellos mismos se acoplen con las nuevas metas de la empresa.

El factor humano es uno de los elementos más básicos en las actividades de la empresa, porque es por medio de las personas como la dirección puede controlar la utilización de sus recursos y la venta de sus productos y servicios. Para dar lo mejor de sí mismo, un empleado debe estar motivado para hacerlo. Los gerentes o directores deben poder indicar un motivo o razón para exigir que se haga algo o para que los empleados quieran hacerlo, ya que de no ser así tendrá escasa utilidad que la dirección elabore planes y de instrucciones si las personas que se supone han de poner en práctica los planes no desean hacerlo, aunque puedan hacerlo. En fin, el resultado sería un esfuerzo sin entusiasmo y una ejecución descuidada.

Por este motivo, los empleados de todos los niveles deben tener la sensación de pertenecer a la empresa, así como desarrollar un sentido de seguridad y sentir que

trabajan en un entorno seguro, saludable y enriquecedor, cuando esto sucede, aportarán no sólo su trabajo, sino también muchas sugerencias útiles que pueden contribuir a mejorar la productividad, y estarán dispuestos a ayudar a la persona o personas que realicen la reingeniería en dicha empresa.

Una de las mayores dificultades para obtener la cooperación activa de los trabajadores es el temor al cambio, situación por la que hay que ser muy claro en los objetivos perseguidos y los beneficios a obtener para poder eliminar la idea de que un aumento de productividad involucra a su vez el desempleo. Esta inquietud es mayor cuando la tasa de desempleo ya es elevada y un trabajador que pierde su puesto de trabajo tiene dificultades para conseguir otro. Esto es visible hasta en los países industrializados en los que los niveles de desempleo son relativamente menores que en los países en desarrollo, como el nuestro, donde el temor es muy real en quienes ya han estado desempleados.

Este es el motivo por el que, a menos que se les garantice una asistencia adecuada para afrontar sus problemas, los trabajadores podrán oponer resistencia a cualquier medida que teman. Así entonces es posible reducir esta resistencia a un mínimo si todas las personas afectadas entienden la índole y la razón de cada medida adoptada y participan en su aplicación.

Para que la reingeniería mejore realmente el desarrollo de una empresa, y a su vez la productividad de la misma, las relaciones entre la dirección de la empresa y los trabajadores deben de ser razonablemente adecuadas antes de que se haga algún

intento de introducirlo, y los trabajadores deben confiar en la sinceridad de la dirección con respecto a ellos; de lo contrario pensarán que la reingeniería es una manera de lograr de ellos más trabajo sin que obtengan a cambio ninguna ventaja. Si la dirección es capaz de crear un entorno de trabajo satisfactorio en la empresa y una cultura que se tome en cuenta, y que estimule la mejora de la productividad y el desempeño. Entonces ¿El personal directivo y los trabajadores de la empresa podrán considerar y realizar conjuntamente un programa de reingeniería?

OBJETIVO GENERAL

Analizar cuales son los resultados y las alternativas de una reingeniería administrativa en el ambiente organizacional de una pequeña empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la viabilidad de la reingeniería de procesos administrativos tomando en cuenta el factor humano.
- Conocer en que momento la reingeniería de procesos se convierte en un punto fundamental para la productividad de una empresa.
- Analizar de que manera afecta la reingeniería al perfil de cada uno de los puestos.

intento de introducirlo, y los trabajadores deben confiar en la sinceridad de la dirección con respecto a ellos; de lo contrario pensarán que la reingeniería es una manera de lograr de ellos más trabajo sin que obtengan a cambio ninguna ventaja. Si la dirección es capaz de crear un entorno de trabajo satisfactorio en la empresa y una cultura que se tome en cuenta, y que estimule la mejora de la productividad y el desempeño. Entonces ¿El personal directivo y los trabajadores de la empresa podrán considerar y realizar conjuntamente un programa de reingeniería?.

OBJETIVO GENERAL

Analizar cuales son los resultados y las alternativas de una reingeniería administrativa en el ambiente organizacional de una pequeña empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la viabilidad de la reingeniería de procesos administrativos tomando en cuenta el factor humano.
- Conocer en que momento la reingeniería de procesos se convierte en un punto fundamental para la productividad de una empresa.
- Analizar de que manera afecta la reingeniería al perfil de cada uno de los puestos.

intento de introducirlo, y los trabajadores deben confiar en la sinceridad de la dirección con respecto a ellos; de lo contrario pensarán que la reingeniería es una manera de lograr de ellos más trabajo sin que obtengan a cambio ninguna ventaja. Si la dirección es capaz de crear un entorno de trabajo satisfactorio en la empresa y una cultura que se tome en cuenta, y que estimule la mejora de la productividad y el desempeño. Entonces ¿El personal directivo y los trabajadores de la empresa podrán considerar y realizar conjuntamente un programa de reingeniería?.

OBJETIVO GENERAL

Analizar cuales son los resultados y las alternativas de una reingeniería administrativa en el ambiente organizacional de una pequeña empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la viabilidad de la reingeniería de procesos administrativos tomando en cuenta el factor humano.
- Conocer en que momento la reingeniería de procesos se convierte en un punto fundamental para la productividad de una empresa.
- Analizar de que manera afecta la reingeniería al perfil de cada uno de los puestos.

JUSTIFICACIÓN

Las actividades relacionadas con la reingeniería de los procesos de las empresas se hacen cada vez más importantes y su aplicación se está dando con rapidez a todo nivel, esto es necesario dentro de cualquier organización, y será benéfico a todo aquel que se encuentre involucrado en un esfuerzo organizado dentro de la reingeniería.

En este caso, el estudio de una reingeniería aplicada a procesos administrativos, se da porque afecta en gran medida al personal, ya que el proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada persona dentro de su puesto mismo si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficiente que el anterior, por lo tanto necesita evaluarse y proponer alternativas de mejora continua.

HIPÓTESIS

- Si se implanta inadecuadamente un proceso de reingeniería en una organización, el factor en el que más impacta mayormente es el humano, y entonces el desempeño de sus actividades se ve afectado por la incertidumbre y la resistencia al cambio.

JUSTIFICACIÓN

Las actividades relacionadas con la reingeniería de los procesos de las empresas se hacen cada vez más importantes y su aplicación se está dando con rapidez a todo nivel, esto es necesario dentro de cualquier organización, y será benéfico a todo aquel que se encuentre involucrado en un esfuerzo organizado dentro de la reingeniería.

En este caso, el estudio de una reingeniería aplicada a procesos administrativos, se da porque afecta en gran medida al personal, ya que el proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada persona dentro de su puesto mismo si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficiente que el anterior, por lo tanto necesita evaluarse y proponer alternativas de mejora continua.

HIPÓTESIS

- Si se implanta inadecuadamente un proceso de reingeniería en una organización, el factor en el que más impacta mayormente es el humano, y entonces el desempeño de sus actividades se ve afectado por la incertidumbre y la resistencia al cambio.

INTRODUCCION

Todo mundo sabe que para que una empresa pueda funcionar adecuadamente, debe estar preparada para cualquier cambio.

En la actualidad la reingeniería esta tomando un nuevo enfoque, ya que se considera como la manera de reducir costos, de llegar a tiempo al mercado, de ampliar la satisfacción de los clientes y de incrementar con solidez las ventas, pero no solo hay que pensar en los resultados, sino en como llevarlo a cabo. Como sabemos la reingeniería, no se puede aplicar de igual forma en cualquier empresa, hay que saber como realizarla en nuestra propia compañía, tomando en cuenta los diferentes factores que intervienen en ella.

En el capitulo 1 podremos observar los fundamentos en los que se basa la reingeniería, así como su evaluación, a su vez trataremos de dar los parámetros necesarios para la comprensión de estos conceptos que a su vez nos permitirán utilizarlos y desarrollarlos de manera objetiva.

En el capitulo 2 tratamos de presentar un enfoque sistemático de la administración, empezando por la definición de este concepto de manera que nos permita entender claramente la dirección de nuestra tesina.

El capitulo 3 es la base fundamental de nuestro proyecto ya que trata de descifrar el factor humano y por consiguiente el desarrollo organizacional que es pilar de cualquier estructura jerárquica en la empresa. Entender la importancia del factor

humano en cualquier empresa es lo que nos llevara a desarrollar herramientas y sistemas que nos permitan el mejor aprovechamiento de los recursos de la misma.

En el capítulo 4 se entrega una serie de propuestas que nos permitirán resolver no uno sino varios problemas a los que se enfrentan la mayoría de las micro y medianas empresas y se da una solución sistémica al problema por el cual nace esta tesina, abarcando no solo los objetivos primarios, sino también los aspectos que en un principio pareciese que no fueran importantes para el desarrollo de la solución al problema. Así se entiende pues que todo lo que se necesita para comenzar es voluntad para realizar cambios fundamentales, pero es muy importante tomar en cuenta el factor humano, ya que cada persona, tiene objetivos individuales, que hay que enlazarlos con los objetivos de la organización, pero conjuntar planes y personas no es labor fácil que se realice con manuales de procedimiento, disposiciones o reglas de conducta, sino es algo que debe de llegar a la parte emocional del individuo para que responda favorablemente a las líneas de acción y objetivos de esos planes. Para este fin, muchas teorías se han desarrollado; sin embargo, una necesidad sí es imperante, trátase de cualquier enfoque sobre la motivación humana o para la creación de una cultura organizacional favorable. En cualquier caso el buen manejo de las relaciones humanas es importante, y más tratándose de un cambio en donde nadie sabe que va a suceder. En el presente trabajo, me permito evaluar y dar alternativas de solución de una reingeniería de procesos administrativos, llevada a cabo inadecuadamente, por lo cual tiene un impacto muy fuerte en el factor humano de la compañía.



CAPITULO 1

CONCEPTOS BÁSICOS DE EVALUACIÓN Y REINGENIERÍA

CAP. 1. CONCEPTOS BÁSICOS DE EVALUACIÓN Y REINGENIERÍA

1.1. Definición de evaluación.

Para poder comenzar este capítulo, tendremos que definir la palabra evaluación, la mayoría de las personas temen a esta palabra, ya que es de comprender que a muchas personas no les guste, que se sientan insatisfechos o que pongan resistencia cuando consideran que los están evaluando en algo que llevaron a cabo, ya que consideran que está mal hecho, pero realmente esto es un avance potencial para la empresa, ya que ningún sistema o proceso está exento de fallas y dificultades.

En primer lugar, es esencial que la administración con objetivos verificables, sea el modo de vida común de toda empresa. En segundo, es preciso que los administradores posean no sólo una clara comprensión de las labores administrativas y de sus fundamentos, sino también la capacidad de aplicar en la práctica estos últimos.

De cualquier modo por medio de la evaluación se puede medir el desempeño en el cumplimiento de las metas y planes, así como el desempeño de la gente que esta llevando a cabo dichos planes.

A continuación menciono algunas definiciones de diferentes autores de la palabra evaluación:

- ◆ La evaluación de alguna tarea es el método que ayuda a dar un orden jerárquico dentro de cualquier organización y como consecuencia es el fundamento para la fijación de salarios. Por tanto, solo representa uno de los puntos de partida para establecer la diferenciación relativa de las tasas salariales básicas.
- ◆ La evaluación de tarea es una comparación entre las mismas que se lleva a cabo por medio de algunos procedimientos formales y sistemáticos, para darnos como resultado la situación relativa de un puesto con respecto a otro en una jerarquía de salarios o remuneraciones. El objetivo de la comparación lo constituye el contenido del puesto, y no el valor del puesto para la organización.
- ◆ La evaluación de tareas es una técnica que determina, en forma sistemática, el valor de todos los puestos sujetos a investigación con la finalidad de llegar a su remuneración.

En mi opinión, la mayoría de la gente piensa que cuando se va a evaluar un proyecto, es porque se les dará aumento de sueldo o puesto, y esto no siempre es así, considero que la evaluación es un paso muy importante para poder conocer si nuestro proyecto cumplió con las expectativas requeridas o esperadas, así como los errores que se han estado cometiendo y saber si todavía es tiempo de corregirlos. En este aspecto una supervisión nos ayudaría a poner en claro cada uno de los puntos modificados ya que la supervisión es el proceso de evaluación de progresos en el

cumplimiento de las metas profesionales y de realización de las correcciones necesarias a propósitos o planes.

La evaluación del desempeño es un momento oportuno para la evaluación de programas y planes de cualquier índole, dentro de la empresa. Entonces se revisa no sólo el desempeño con base en los objetivos de las áreas operativas, sino también el logro de los pasos importantes en el plan para la trayectoria del proyecto. No obstante, los avances también deben supervisarse en otros momentos, como a la conclusión de una tarea o plan importante.

1.2. Métodos de evaluación y método a utilizar.

Dentro de la administración es importante escoger con cuidado el método a utilizar para evaluar cualquier tarea o proyecto designado o concluido, por que son los resultados los que reflejan el desempeño de cada una de las áreas o de cada una de las personas involucradas en el mismo.

Referente a los métodos de evaluación recientes, podemos decir que la mayoría conceden especial importancia al comportamiento, es la administración por objetivos la que toma otra tendencia: se ha dejado ver que el superior es un juez, para considerarlo como alguien más orientado a fungir como consejero, una de cuyas responsabilidades principales es el desarrollo del subordinado, aunque estos métodos

también tienen sus ventajas. Entre ellas se encuentra una mayor objetividad porque las evaluaciones se refieren al comportamiento observado y a los resultados.

Los métodos más comunes son los siguientes:

- ◆ *Incidentes críticos:* Estos se enfocan a aquellas conductas críticas o claves, que diferencian el desempeño eficaz e ineficaz del puesto. Se aplica mediante un evaluador, el cual redacta pequeñas anécdotas que describen lo que el empleado hizo, y de ahí deriva lo que fue eficaz o ineficaz. Lo importante de este método es que sólo se citan conductas específicas, no rasgos de personalidad vagamente definidos. Una lista bastante rica de incidentes críticos de cualquier empleado, proporciona un rico conjunto de ejemplos, de los cuales pueden obtenerse para el empleado sus conductas tolerables o intolerables.
- ◆ *Escalas gráficas de clasificación:* Es un método bastante viejo, pero muy común, y consiste en enlistar un grupo de factores de desempeño como por ejemplo: Cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del puesto, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad, e iniciativa. La persona que evalúa, recorre la lista y clasifica cada factor en una escala numérica, que puede estar clasificada por ejemplo desde el 1 que puede ser: Pobremente informado sobre las funciones del puesto, hasta el 10 que puede ser: Que tiene un completo dominio de todas las funciones del trabajo.

Este método es muy común porque permite un análisis cuantitativo y su comparación, así como, exige menos tiempo para su aplicación y desarrollo, aunque no proporcionan la profundidad de información de los métodos de ensayos o incidentes críticos.

- ♦ *Escalas de clasificación basadas en el comportamiento (ECBC):* Este método es una combinación de los incidentes críticos, y de las escalas gráficas de clasificación, este método consiste en que la persona que va a evaluar toma algunos factores que los sitúa en una escala numérica, pero a su vez, estos factores son pequeños ejemplos de conducta real en un puesto dado antes que descripciones o rasgos generales. Es un método que ha recibido mucha atención en años recientes.

Las escalas de clasificación toman como base comportamientos específicos y mensurables. Los elementos claves de los puestos se subdividen en dimensiones de desempeño, y después se identifican algunos factores específicos de comportamientos que según el evaluador son eficaces o ineficaces, para cada dimensión de desempeño, esto lo realizan con la ayuda de los directivos o los mismos empleados. Los resultados son descripciones conductuales como “anticipa”, “planea”, “ejecuta”, “resuelve problemas inmediatos”, “cumple las ordenes” y “maneja situaciones de emergencia”. Así por ejemplo, un administrador podría calificar a alguno de sus empleados en una escala de cinco puntos de 0 (casi nunca) a 5 (siempre) para afirmaciones como: “Distribuye por igual el tiempo extra

según la antigüedad”, o “Les dice a los trabajadores que si tienen preguntas o problemas, se sientan con la libertad de venir y platicarlos con él.”

- ◆ *Comparaciones multipersonales*: Como su nombre lo indica, este método lleva a cabo mediante la comparación del desempeño del individuo con algún otro compañero o compañeros. Los tres usos más populares de este método son las clasificaciones de orden de grupo, clasificaciones individuales y comparaciones en pares.

La clasificación de orden de grupo consiste en que la persona que va a evaluar coloque a los empleados en una clasificación particular. Este método se usa más comúnmente, con el fin de recomendar a un estudiante para estudios de posgrado. Se pide a los evaluadores que clasifiquen a los estudiantes en el 5% superior, el siguiente 10%, el siguiente 15%, y así sucesivamente. Cuando es utilizado para los empleados, son los directivos de las áreas, los que clasifican a sus empleados.

El enfoque de clasificación individual consiste en que la persona que va a evaluar realice una lista de los empleados desde el más alto o el mejor, hasta el más bajo o el peor, pero solamente uno de ellos puede ser el mejor, porque se supone que la diferencia entre el primero y el segundo empleado, es la misma que hay entre el vigesimoprimer y el vigesimosegundo, además que no puede haber empates.

En el enfoque de comparación por pares, como su nombre lo indica, cada empleado se compara en pares con los restantes miembros del grupo, y se le califica como el miembro fuerte o superior del par y como el más débil o inferior del par.

Después de todas las comparaciones por pares, cada empleado recibe una clasificación resumen, que se basa en el número de calificaciones superiores que alcanzó. Aunque este método consiste en la comparación entre todos y cada uno de los empleados, nos puede resultar bastante impráctico y tedioso, cuando se trata de evaluar gran número de empleados.

Las comparaciones multipersonales pueden combinarse con otros métodos para alcanzar una combinación de lo mejor de los estándares absolutos y relativos.

El método que voy a utilizar para la evaluación de la reingeniería es el método de escalas gráficas de clasificación, en la que no utilizare una escala numérica sino que la mediré por medio de la observación y de encuestas, que al final nos permitirán un análisis comparativo entre la situación anterior y la actual.

1.3. Perspectiva Histórica de la reingeniería.

Esta es la pregunta que con mayor frecuencia oímos en relación con la reingeniería de procesos (RP), ¿Es un nuevo concepto de avance decisivo? Para contestarla conviene retroceder al año 1898, que fue el de la guerra de los Estados Unidos con España. En esa guerra la Marina de los Estados Unidos disparó un total de 9500 proyectiles, de los cuales solo 121 (el 1.3%) hicieron impacto alguno. Hoy este porcentaje nos parece desastroso, pero en 1898 representaba la máxima eficiencia mundial; y en efecto, los Estados Unidos ganaron la guerra.

En 1989, haciendo una nueva demostración del liderazgo que entonces ejercía en cañoneo naval de precisión, la Marina de los Estados Unidos lleva a cabo una exhibición de práctica de tiro para referenciar su rendimiento. En un total de 25 minutos de fuego contra un blanco que era un buque situado a una distancia aproximada de una milla (1.6 Km), se registraron exactamente dos impactos, y estos en las velas del buque que servía de blanco. Pero en 1902 la Marina de los Estados Unidos podía dar en un blanco parecido cuantas veces disparaba un cañón; la mitad de las balas podían hacer impacto dentro de un cuadrado de 50 pulgadas por lado (1.27m).

Como podemos observar en tan corto espacio de tiempo se logró un rendimiento espectacular. Pero, ¿Cómo se logró tal rendimiento?. Para contestar esta pregunta, debemos recordar la historia de un joven oficial de artillería naval llamado William Sowden Sims. Casi nadie ha oído hablar de él, pero se puede decir que Sims cambió el mundo. Lo cambió en virtud de un proceso que hoy denominamos reingeniería. Hace un siglo, apuntar un cañón en alta mar era una cosa muy aleatoria. El cañón, el blanco y los mares que los rodeaban se hallaban en movimiento continuo. Los héroes tradicionales de los combates navales eran navegantes que maniobraban para colocar el buque en una u otra posición y dar a los cabos de cañón la oportunidad de cumplir con su difícil cometido. Pero en unas maniobras que se hicieron en el mar de la China, Sims observó los avances decisivos que los artilleros ingleses habían empezado a lograr en la precisión del tiro, con solo ligeras modificaciones en la manera

de apuntar y disparar. Los elementos del proceso para la artillería naval eran bastante sencillos hace un siglo: un cañón, una manivela para levantarlo al ángulo de la trayectoria deseada para un alcance normal de una milla, y un anteojo de larga vista montado sobre el cañón mismo a fin de mantener el blanco en la mira hasta un instante después del disparo y el retroceso de la pieza.

Sims descubrió una manera muy sencilla de mejorar espectacularmente la puntería compensando la elevación y el tiempo del balanceo del barco.

Lo primero que surgió fue regular la relación de los engranajes de tal manera que el artillero pudiera elevar o bajar fácilmente el cañón siguiendo el blanco en los balanceos del buque. En segundo lugar propuso cambiar de sitio la mira del cañón para que el artillero no fuera afectado por el retroceso al disparar. Esta innovación le permitiría conservar el blanco en la mira durante todo acto del disparo. El resultado sería fuego de puntería continua.

Sims predijo que sus modificaciones al proceso tenían el potencial de aumentar la precisión de tiro en más de 3000%, sin costos adicionales, sin usar tecnología adicional, y sin necesidad de aumentar el personal de maniobra. Para estos William Sims era un "irritante"; su carta no obtuvo respuesta. Empero, Sims no se limitó a una o dos cartas dirigidas a los altos oficiales de la Marina. Para comprender por qué la primera docena de cartas de Sims cayó en oídos sordos, es útil examinar la estructura de la Marina de Guerra en 1902. Los navegantes dominaban el mando de línea en la Marina porque la navegación era la clave de la victoria. Como desde hace

muchos años los navegantes habían compensado inexactitud de la artillería, la navegación se daba como la acción clave que aseguraba el triunfo. Los navegantes ocupaban importantes posiciones en la Marina.

1.4. ¿Qué es la Reingeniería?

La reingeniería tiene diferentes y variadas definiciones que dependerán de la disciplina en la que se lleve a cabo, debido a esto consultaremos a varios autores para poder ofrecer la definición que sea más acorde con nuestro problema y ambiente específico.

- ♦ “La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio. La reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos. Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente”.¹
- ♦ “La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. Para poder comprender mejor esta definición, observemos la definición de proceso:

¹ Mooris Daniel. Reingeniería. 1999. Editorial Mc Graw Hill. Página 11.

Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades; las que agregan valor (actividades importantes para los clientes); actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizaciones); y actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas):

Toda frontera crea un pase lateral y, por lo general, dos controles: uno para la persona que hace el traspaso y el segundo para la persona que reciba. Por tanto, cuanto más enredado sea el flujo del proceso dentro de la organización es decir, cuantas más fronteras tenga que cruzar a su paso a través de una corporación más actividades que no agregan valor se incorporan al proceso".²

- ◆ "Otra definición encontrada en Internet es que la reingeniería es la iniciativa número uno que toman altos ejecutivos para alcanzar sus metas estratégicas.
- a) La competencia, la rentabilidad y la participación de mercado son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan los altos ejecutivos para apelar a la reingeniería de procesos.

² <http://campus.fortunecity.com/computing/864/rh.htm>.

- b) La mayoría de los ejecutivos esperan ver resultados de la reingeniería de procesos en un año o menos.
- c) Casi la mitad de los ejecutivos apelan a un programa de reingeniería si puede afectar a por lo menos el 10% de sus ingresos o gastos; casi el 90% de los ejecutivos apelarán a la reingeniería si va a afectar al 25% de ingresos o gastos.
- d) Las metas de las empresas tales como aumento de rentabilidad, aumento de satisfacción de los clientes, disminución de costos y aumento de ingresos, son algunos de los puntos más importantes para los ejecutivos en la reingeniería que las metas de proceso tales como aumentar la precisión y la rapidez”.³
- ◆ “La reingeniería implica una reevaluación profunda del sentido general de la organización particular. Hammer y Champy observan que las organizaciones pueden tender al estancamiento cuando los miembros de la organización –incluidos los gerentes- se concentran en sus cercanías más próximas –como sus trabajos y departamentos- en lugar de hacerlo en los patrones más amplios de las relaciones en que trabajan y que influyen en la vida de otros. Así, la reingeniería implica redefinir procesos

³ <http://campus.fortunecity.com/computing/864/rrh.htm>.

como patrones de relaciones que conectan a los miembros de la organización con las personas ajenas a la misma".⁴

Analizando las definiciones anteriores podemos decir que la reingeniería significa el rediseño de los procesos de manera radical y de forma estratégica, que nos permita darle un valor agregado a los sistemas, políticas y estructuras organizacionales con el objetivo de hacer más competitiva y rentable a una empresa sea cual fuere el giro de la misma, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad y eficiencia.

En pocas palabras de manera explícita y llana podemos decir que la reingeniería es rediseñar, esto es tomar todo lo bueno del sistema anterior y desechar lo malo, tomando nuevos procesos y procedimientos, buscando siempre el mejoramiento de la empresa.

Es importante dentro de este tema, la separación de dos conceptos utilizados en este trabajo: posicionamiento y reingeniería, esto es importante por varias razones. Primero, es mejor determinar de manera muy amplia el alcance del posicionamiento: Toda la empresa o una división independiente son objetivos óptimos. La reingeniería funciona mejor cuando se limita a un proceso o grupos de procesos. Segundo, la reingeniería ya ha comenzado a tener connotaciones atemorizantes entre los niveles de trabajo de las empresas. El reposicionamiento incluye un ambiente favorable y de confianza que aumenta en gran medida la eficiencia de los esfuerzos de

⁴ Stoner James A. F. Administración. 6ª. Edición. Editorial Prentice Hall. Pagina 187.

reingeniería subsiguientes. Además el reposicionamiento abarca buena parte del trabajo que deben realizar los directivos más experimentados de la firma.

Las normas de ingeniería se aplican a los proyectos de reingeniería. Se realizan por fases: análisis, diseño, comprobación y comparación de las alternativas de diseño, selección e implementación. Como tal, la aplicación de la reingeniería ha captado la atención de los gerentes, dada la habilidad de este enfoque para hacer a las empresas más competitivas y, además, porque puede brindar una nueva medida de orden para los negocios en general.

Así tenemos que, posicionamiento y reingeniería son dos conceptos bastante flexibles para utilizarlos en toda empresa o en parte de ella. Teniendo en cuenta que ambos dividen el negocio en partes administrables, no existe limitación para el tamaño de las empresas en las cuales puedan aplicarse. Por razones prácticas, las compañías muy pequeñas no quieren utilizar los métodos formales de la reingeniería, siendo que en una gran compañía, un proceso simple de negocios constituiría la unidad más pequeña que pueda emplear tales métodos. Sin embargo y por lo general, cualquier proceso de negocios atraviesa líneas organizacionales y toca muchas de las unidades de una empresa; esto ocasiona que el alcance de cualquier proyecto de reingeniería de un proceso simple sea independiente desde el punto de vista organizacional.

1.5. ¿Por qué se habla de reingeniería?

Hoy en día, la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante al reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios. El actual énfasis se debe casi por completo al reconocimiento reciente de una necesidad cada vez mayor de competir para que una empresa triunfe o, incluso, sobreviva en el mundo de los negocios.

La economía de mercados es la fuerza que con mayor frecuencia motiva a la reingeniería. Los métodos de administración e ingeniería deben mantenerse a la par con las nuevas demandas del mercado. La mayor parte de las compañías no sólo reconoce este hecho sino que está emprendiendo acciones encaminadas a cambiar las rutas del pasado y a mejorar en todas las áreas.

1.6. ¿Qué estudios de reingeniería existen en México?

La reingeniería de procesos es una de las técnicas más utilizadas por las empresas para tratar de resolver sus restricciones operativas y por consecuencia obtener ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, el riesgo que implica desarrollar un proyecto de reingeniería es grande. En la literatura, generalmente nos plantean todos aquellos casos exitosos en los que un programa de reingeniería aportó ventajas competitivas trascendentes a las empresas que aplicaron dicha técnica; sin embargo, cuando se investiga sobre los fracasos en proyectos de reingeniería, se tiene muy poca información sobre el tema y mucho menos de sus causas.

El doctor Michael Hammer ha indicado en sus publicaciones algunas causas por las que falla un programa de reingeniería, a las que llama: "errores fatales de un programa de implantación de reingeniería en una empresa", por otro lado, el doctor Raymond Manganelli también indica que en gran medida el éxito de un proyecto de reingeniería consiste en que se tenga una metodología adecuada para llevar a cabo una correcta implantación.

Los errores fatales en un programa de implantación de reingeniería son los siguientes:

- a) Error de interpretación en el concepto de reingeniería.
- b) Falta de apoyo a nivel ejecutivo.

- c) Personal y financiamiento inadecuado.
- d) Falta de una metodología detallada.
- e) Enfoque en los procesos sin valor agregado.
- f) Seguir pensando en un enfoque funcional.
- g) Considerar solamente a la tecnología como impulsor de la reingeniería.
- h) Tener expectativas que no son realistas.
- i) Ceder a la resistencia al cambio.

La metodología es un factor muy importante o mejor dicho la clave del éxito en un proyecto de reingeniería, pero a todo esto ¿Qué es la metodología?.

La metodología es una forma sistemática o claramente definida de alcanzar un fin, es decir, la manera en que se logra un cambio de una situación inicial a una deseada.

La pregunta lógica es ¿estos aspectos son los únicos que han influido para que no se alcancen los resultados planeados en un proyecto de reingeniería de procesos? La respuesta es “no”.

Probablemente uno de los aspectos que ha influido en la falla de los programas de reingeniería es el proceso de transferencia de tecnología. Con el fin de indicar cómo debe realizarse esta transferencia de tecnología, conviene discutir los dos componentes de este proceso:

1. Enfoques de la reingeniería (corrientes o metodologías sobre el concepto básico de la reingeniería).

2. Posicionamiento de la empresa (económico, clima organizacional, madurez, etc.).

En la actualidad existe una gran cantidad de corrientes de pensamiento acerca de cómo se debe desarrollar un proyecto de reingeniería de procesos.

La reingeniería parte de las necesidades del cliente con el fin de satisfacerlas, estructurando el trabajo por procesos de negocio, los cuales deben ser simples y que requieran empleados que desarrollen trabajos más complejos para lo cual deben conocer y dominar su contribución en el proceso, también deben tener la capacidad de tomar decisiones sobre éstos y que las decisiones que toman estén fundamentadas en el conocimiento de las necesidades del cliente y la convivencia para la empresa, además de tener la capacidad de efectuar tareas múltiples derivadas de las exigencias de la nueva estructura de trabajo.

ESENCIA DE LA REINGENIERÍA

Resultados que requiere el cliente
Rápido, flexible, preciso, alta calidad, consistente.



Se logra a través de:



Procesos simples.

Que requieren:

Trabajos complejos.



Y necesitan empleados:

Multidimensionales (con poder de decisión y

Conocimiento del proceso.

Debido a la concurrencia de diversas corrientes (metodología) es conveniente que hablemos de un estudio ortodoxo de la reingeniería (concepto difundido por Michael Hammer). Estos estudios difieren entre sí fundamentalmente en la metodología que plantean los autores para obtener los parámetros planteados en la esencia de la reingeniería, es decir, existe divergencia en la metodología (el cómo), pero no en la esencia (el qué).

Por otra parte los autores que han propuesto metodologías de reingeniería derivadas, han creado híbridos que si bien no compaginan del todo con el enfoque ortodoxo (ya que unos inciden demasiado en el análisis de flujos de trabajo, reducción de tiempo de procesos, combinaciones agresivas de mejora continua, tecnología de la información, etc.), en su esencia sí comparten los principios de la reingeniería de procesos; sin embargo, hasta ahora existe un denominador común en la aplicación de las diferentes metodologías de reingeniería (tanto en el estudio ortodoxo como en los derivados) y este ha sido que se han implantado fundamentalmente en empresas grandes (casos documentados en la literatura), muchas de ellas multinacionales; también un aspecto común tanto en el enfoque ortodoxo como en el derivado, es que en ninguno de ellos se habla del proceso de transferencia de la tecnología a una organización en particular. Por otro lado, es evidente que una empresa es diferente a otra y que dependiendo de su madurez, deberá enfocar el tipo de técnica que debe emplearse y el proceso de transferencia que debe instrumentarse a una organización en particular.

Así es como surge una pregunta obligada: ¿la reingeniería es una técnica que puede aplicarse en cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o madurez organizacional?

La respuesta a esta pregunta es afirmativa y se fundamenta en la selección de la metodología más adecuada a la organización en la que se desea aplicar la reingeniería (sin perder la esencia de la misma), por lo que existirán muy diversas metodologías para implantar la reingeniería en una organización y éstas serán tantas como sistemas existan (para cada organización debe elaborarse una metodología a partir de un proceso de transferencia de tecnología).

Dependiendo de la madurez de la organización, será la técnica y la estrategia de transferencia a utilizar. Por otro lado deberá correlacionarse también el tamaño de la empresa con el fin de tener una estrategia completa para la implantación.

En vista de la amplia gama de empresas que se presentan en el entorno competitivo: multinacionales, grandes, medianas, pequeñas o micro, mismas que a su vez pueden estar en una etapa de nacimiento, crecimiento, adolescencia, madurez o decaimiento y que pueden disponer en forma muy diferente de recursos financieros, surge la posibilidad de estratificar los niveles en los que puede aplicarse una metodología de reingeniería de procesos, para resolver la problemática particular de dichas empresas con el objetivo de que cuando se realice un proyecto de reingeniería en éstas, se obtengan los resultados de alto impacto, en corto plazo y que cambien

radicalmente los procesos de negocio en concordancia con la esencia de la reingeniería.

La estratificación propuesta abarca tres niveles (en los que se sugiere emplear una metodología para cada uno de ellos):

Reingeniería: Enfoque Ortodoxo.- Enfoque aplicado a empresas multinacionales, grandes o altamente tecnificadas con un grado de madurez profundo y que han realizado esfuerzos de automatización y estandarización, que cuentan con una buena estructura de capital intelectual y han tenido experiencia en programas de mejora continua o similares.

Reingeniería prospectiva.- Enfoque derivado I.- Enfoque que implica el rediseño de la organización a procesos de negocio utilizando herramientas tecnológicas (derivadas de innovaciones en los mismos) de forma modular de acuerdo a la disponibilidad de recursos financieros y la base de capital intelectual.

Rediseño de procesos: Enfoque derivado II.- Enfoque aplicado a empresas medianas, pequeñas o micro, en las que el trabajo no se encuentra estandarizado, no hay parámetros de medición y el concepto de capital intelectual es incipiente o inexistente. La filosofía de este estudio es promover mejoras agresivas en el proceso actual mediante su rediseño, estandarización y medición de desempeño.

En un entorno competitivo como el que existe en México, en el que más de 90% de las empresas son micro, pequeñas o medianas, ésta óptica de los niveles de reingeniería hace factible su implantación con mayor probabilidad de éxito.

Debe realizarse un proceso de transferencia de tecnología tomando en cuenta, en primer lugar, la realidad de la industria mexicana, y después, la situación de la empresa en particular.

Esta propuesta de estratificar la forma de aplicar la reingeniería de procesos, constituye una forma de poner al alcance de un mayor número de empresas esta herramienta tomando los principios esenciales de la misma: estructura de trabajo en función de procesos simples, en los que los empleados sean multidimensionales y tengan poder de decisión con tal de satisfacer las necesidades del cliente. Cada uno de los niveles propuestos permite adaptar esta técnica a las características de los diferentes tipos de empresas que existen en la industria; sin embargo, la aplicación de estas propuestas a una empresa en particular, deberá adecuarse a su vez específicamente a la situación de dicha organización, a través de un diagnóstico que nos permita transferir la técnica a los procesos de negocio de una empresa en particular creando una metodología a la medida de la organización.

1.7. Reingeniería aplicada a los Recursos Humanos.

El factor humano debe ser un factor muy importante en una empresa, ya que entre otros factores, es uno de los engranes más importantes en una empresa. El éxito de una compañía dependerá entre otras cosas, del desempeño de sus trabajadores, no importando demasiado el tamaño de esa fuerza laboral. Si bien no es muy común encontrar una organización que emplee algunas personas que aporten menos de lo que reciben; cualquier empresa para sobrevivir solo tolerara un mínimo porcentaje de estas personas, ya que en todos los casos un trabajador de muy bajo rendimiento puede afectar en gran medida el desempeño de todo el grupo de trabajo. La reingeniería debe entrar a funcionar siempre y cuando no se afecte de ninguna forma el nivel de desempeño de cada uno de los empleados. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada cual, si se diseña para lograr un proceso en cualquier área más eficiente que el anterior.

Una de las ideas principales de la administración presume que cualquier posición del empleado dentro de la organización es importante y que una de las responsabilidades más relevantes de un directivo es el reto de obtener el máximo de cada persona. Sin embargo, los directivos presumen también que es imposible alcanzar consistentemente el 1000% de rendimiento de los empleados, ya sea en forma individual o colectiva. Muchos gerentes intentan impresionar a sus superiores

con actitudes recias, en particular, cuando manifiestan el deseo de despedir a los trabajadores por cualquier razón que parezca benéfica para la empresa.

Empleados y directivos consideran abominable la administración corporativa de personal cuando toma el lado de la gerencia en los aspectos relacionados con la remuneración económica, pero en los aspectos disciplinarios parece de parte de los trabajadores. La relación entre trabajo y administración es confusa, y las teorías que dirigen esta importante área esta en conflicto.

La revolución industrial comenzó con el concepto de que el operario de una máquina no necesitaba de gran destreza y no debía ser tratado con el respeto ni remunerado con el salario correspondiente a un artesano. El punto culminante de la revolución industrial fue el desarrollo de la línea de montaje a comienzos de este siglo. Los primeros esfuerzos de la ciencia de la administración, entre ellos esta el trabajo de Frederick Taylor, reforzaron la idea de que los trabajadores eran parte de una máquina. Según los autores la ingeniería industrial puede considerarse como la ciencia que ubicó al trabajador en el último detalle del trabajo y no dejó absolutamente nada a la voluntad individual. Esta no es, claro está, la actitud de la mayoría de los ingenieros industriales modernos, aunque parece que su trabajo se encaminara en esa dirección. El diseño de muchos procesos industriales tiene en cuenta la definición completa del trabajo como una meta y la mayor parte del servicio y del flujo del proceso de trabajo se basa en el mismo supuesto. Si esta idea se lleva a su máxima expresión, el trabajo del negocio ideal sería desempeñado solamente por robots. En gran parte, la experiencia de los

gerentes y la historia del desarrollo de los negocios no ha hecho nada para contradecir estas suposiciones según las cuáles los robots trabajan muy bien en las fábricas, pero la gente sólo ocasiona dificultades.

En los años recientes, se cuestionaron los supuestos mecanicistas de las funciones del trabajo ideal. El uso de la investigación de acción y del desarrollo de la organización produjo triunfos sorprendentes; el desarrollo de la organización se apartó de la definición completa del trabajo en dirección a la teoría que sostiene que los trabajadores definirán el trabajo por ellos mismos, si la gerencia ajusta el medio en forma apropiada. Pocos gerentes aceptarán ésta premisa del todo y, en efecto, el desarrollo de la organización no sugiere que se olvide por completo la definición de trabajo; sin embargo, desafiar la escuela que defiende este concepto ha sido una fuente copiosa de nuevas ideas. Una vez que se cuestionaron los viejos supuestos mecanicistas, se abrieron nuevos horizontes a la administración; quizás el ideal mecanicistas, no es tan ideal después de todo. Tal vez se pueda confirmar a los trabajadores buena parte de la responsabilidad para la definición del trabajo; si es así ¿no podría la gerencia ser más eficiente y no podría obtener mejores resultados con menos esfuerzo? ; en consecuencia, la organización para resolver problemas específicos de eficiencia incluyen, además, la promesa de beneficios más importantes. Los métodos más recientes de mejoramiento de la calidad no se basan en los enfoques de la ingeniería industrial sino en las ideas del desarrollo de la organización.



CAPITULO 2

CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

CAP. 2. CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN.

2.1. ¿Qué es administración?

Diversos autores discuten sobre la categoría que tiene la administración, para algunos es una ciencia, otros afirman sus características como técnica y un tercer grupo la defiende como arte. Aún más, se llega al extremo de mezclar éstos y asegurar que la administración es una ciencia o una técnica con algo de artístico.

“Guzmán Valdivia la cataloga como ciencia en cuanto a la administración de personas y como técnica con relación a la administración de las cosas. Agrega que frecuentemente se piensa en la administración de personas enfocada y llevada a cabo como si fueran cosas y que por esto se generaliza la connotación de técnica.

Otros dicen que la administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización”.⁵

El aspecto más técnico o analítico de la administración, abarca la fijación de un objetivo para la organización, la planeación de actividades internas que permitan alcanzar los objetivos y el control de esas actividades de manera que los resultados finales sean los deseados. A su vez cada una de estas funciones implica conocimientos técnicos y muchas habilidades específicas.

⁵ Warren B. Brown. Teoría de la organización y la admón. 1ª. Edición. 1990. Editorial Noriega Limusa. Pagina 33.

Otro aspecto de gran importancia en la administración consiste en el trato con los seres humanos. La administración es una fuerza decisiva e impulsora, una dimensión vital del éxito de una organización.

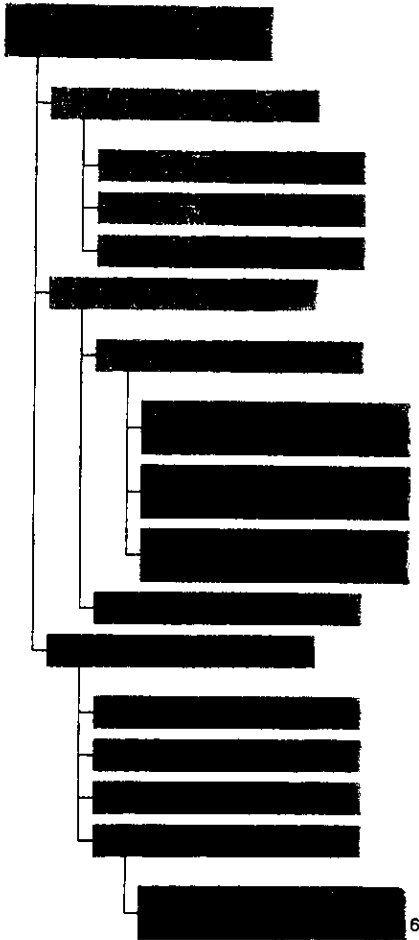
La administración es el proceso de rediseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas:

- ◆ La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit.
- ◆ La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia.

. La administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicios.

En mi opinión, la administración es la utilización racional de los recursos materiales y humanos para llevar a cabo cualquier proyecto con eficiencia.

2.2. Concepto de Proceso Administrativo.



° Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición. 1999. Editorial Trillas. Página 74.

El desarrollo moderno de la administración ha permitido a los tratadistas el esbozo de diversas teorías que enmarcan al proceso administrativo.

A continuación menciono algunas definiciones de proceso administrativo:

- ◆ "Es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total.
- ◆ Son las funciones fundamentales, y son los medios por los cuales administra el gerente.
- ◆ Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".⁷

Así el proceso administrativo es una serie de pasos por medio de los cuales se lleva a cabo la administración que constituyen un todo, que va desde la evaluación hasta la retroalimentación.

2.2.1. ¿Qué es un proceso?

Los procesos son un conjunto de actividades secuenciales cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente. Naturalmente todas las actividades de un proceso deben de tener un objetivo común, relacionado con la satisfacción y el cumplimiento del cliente.

⁷ Stoner James A.F. Admón. 6ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

Existen tres tipos de procesos:

1. - Unipersonales.
2. - Funcionales o intradepartamentales.
3. - Interfuncionales o interdepartamentales.

De ahí que podemos decir, basándonos en el ejemplo anterior, que si la tarea descrita fuera desarrollada por un empleado del departamento de compras, el proceso sería interdepartamental y si se trata de una unidad administrativa, probablemente todo el proceso sería unipersonal. Una alternativa en el proceso mencionado sería dividirlo en subprocesos de menor alcance. En el límite, la actividad de registrar facturas podría ser un subproceso en si misma (caso de una gran empresa)

Los elementos básicos de un proceso son:

- a) Una persona que responda al estándar o criterio de aceptación definido.
- b) Los medios y requisitos determinados de los recursos para desarrollarlo siempre bien en el primer intento.
- c) Otra persona que evalúe la calidad exigida por el estándar del proceso.
- d) Un sistema de control conocido con medidas e indicadores del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.
- e) Unos límites claros y conocidos, comenzando con la necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez satisfecha la necesidad. O sea, que todo proceso debe comenzar y acabar en el cliente.

Así pues, también se puede definir proceso como “un mecanismo para transformar materia prima en producto terminado, es decir, la forma de utilizar los recursos, dándole un valor agregado en cada paso.

Por lo que el proceso es la vía a través de la cual la empresa encauza y utiliza las aptitudes de su personal con objeto de producir resultados. Considera a los procesos la principal causa de que se obtengan buenos resultados económicos una vez que se ha conseguido satisfacer a los clientes.

2.2.1.1. La Reingeniería de Procesos

La reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que lo sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. Así que un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades: actividades importantes para los clientes (las que agregan valor); actividades de traspaso (Las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales); y las actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).

Cabe señalar que esta definición de reingeniería se diferencia entre estos tipos de procesos. Mediante un rediseño rápido y radical modificamos no todos los procesos dentro de una organización, sino solo aquellos que son a la vez estratégicos y de valor agregado. La tipología de procesos de una organización se manifiesta bajo el ordenamiento siguiente:

- ◆ Los estratégicos son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de una compañía; los procesos estratégicos son una parte integrante de la manera como la empresa se define a sí misma.
- ◆ Los de valor agregado son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, y por los cuales esta dispuesto a pagar; suministran o producen algo que él aprecia como parte del producto o servicio que se le ofrece.

Para obtener un máximo rendimiento sobre nuestra inversión en reingeniería es tan lógico como prudente empezar por concentrarnos en los procesos más importantes de la organización.

En la reingeniería de procesos examinamos los procesos, los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que sostienen dichos procesos:

- ◆ Los sistemas que sostienen actividades de procesos van desde sistemas de procesamiento y administración de información, hasta sistemas sociales y culturales.

- ◆ Las políticas que sostienen actividades de procesos incorporan normalmente las reglas escritas y los reglamentos que prescriben la conducta y el comportamiento relativos a cómo se ha de realizar el trabajo.
- ◆ Las estructuras organizacionales que sostienen actividades de procesos son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las divisiones, las unidades y otras formas en que se dividen los trabajadores para llevar a cabo sus labores.

Un proceso no se puede cambiar, a menos que se cambien también todos los elementos que lo sustentan. Por tanto, un paso temprano esencial de un esfuerzo de rediseño es identificar claramente y cuantificar todos los recursos de la corporación que están dedicados a cada proceso específico.

Con la reingeniería se espera producir la optimización del flujo de trabajo y de la productividad de una organización. Esta optimización se mide en función de los resultados de los negocios.

La reingeniería es un enfoque equilibrado que puede contener elementos de estos programas más tradicionales de mejoramiento, con los cuales a veces se confunde. Pero es mucho más. Busca avances decisivos en medidas importantes del rendimiento, más que mejoras incrementales. Busca metas multifacéticas de mejoramiento, incluyendo calidad, costos, flexibilidad, rapidez, precisión y satisfacción

de los clientes, todo simultáneamente, mientras que los demás programas se concentran en unas pocas metas o relaciones entre ellas.

Para lograr estos resultados, adopta una perspectiva de proceso sobre los negocios, mientras que otros programas conservan una perspectiva funcional u organizacional (la gestión de calidad total sí examina los procesos, pero para mejorarlos incrementalmente, no para rediseñarlos).

Finalmente la reingeniería de procesos adopta para la mejora de los negocios, un enfoque integral que abarca tanto los aspectos técnicos de los procesos (tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles) como los aspectos sociales (organización, dotación de personal, políticas, cargos, planes de carreras e incentivos). En otras palabras la reingeniería de procesos multiplica el poder de la tecnología y faculta a las personas para un mejor desempeño en sus actividades con un enfoque sistémico.

La metodología de la reingeniería de procesos provoca el pensamiento a diversas alternativas en lugar de constreñir este esencial proceso. En la "Rápida Reingeniería de Procesos" el equipo se ve precisado a entender, pensar y cuestionar asuntos tales como:

- ◆ Estrategias corporativas y de proceso.
- ◆ Expectativas y percepciones de la clientela.
- ◆ Aspectos de valor agregado de los procesos clave.
- ◆ Potencial de cambio radical.

- ◆ Deficiencias de los procesos actuales y el potencial de cambio radical.
- ◆ Visión de lo que puede ser si se satisfacen las expectativas del cliente y se eliminan las deficiencias.
- ◆ Oportunidades de combinación e integración del proceso.
- ◆ Aporte de los procesos de apoyo.
- ◆ Utilización (efecto multiplicador) de la tecnología para hacer posible el cambio radical.
- ◆ Reestructuración organizacional y administración de procesos.
- ◆ Posicionamiento y capacitación de recursos humanos.
- ◆ Subdivisiones y alternativas de implementación.

De lo expuesto anteriormente podemos reflexionar que la reingeniería no es la panacea con vías a solucionar los problemas de la organización, sino que debe existir un compromiso y participación de los directivos conforme a la aplicación metodológica de los procesos, ante una preparación, una identificación, una visión, una solución de diseño técnico y social.

2.2.2. ¿Qué es un procedimiento?

El procedimiento, en general, es como secuencias lógicas –o sucesiones cronológicas- de las distintas etapas, operaciones o pasos de que se compone un proceso de trabajo.

La formalización del procedimiento responde a preguntas tales como ¿quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Con qué?.

Los procedimientos se consideran en el tercer nivel de la planeación, es decir, en el primer plano se encuentran los objetivos, en el segundo las políticas y en el tercero los procedimientos y procesos. Los objetivos señalan la meta por alcanzar. Las políticas indican el camino para llegar a la meta. Los procedimientos muestran paso a paso cómo realizar las actividades fijadas o trazadas por las políticas.

Es muy fácil confundir el método con el procedimiento, por lo que es necesario tener presente que “método” es la determinación de cómo efectuar una actividad al tomar en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto total monetario en cuestión de tiempo y esfuerzo. El objetivo primordial básico de todo estudio de procedimiento es simplificar los métodos de trabajo y eliminar las operaciones y la papelería innecesaria con el fin de reducir costos y dar fluidez y eficacia a las actividades. A continuación enumero los fundamentos teóricos del procedimiento:

- a) Propósito.- ¿Qué se hace? ¿Es indispensable hacerlo?
- b) Lugar.- ¿Dónde se hace? ¿Es indispensable hacerlo ahí?
- c) Sucesión.- ¿Cuándo se hace? ¿Es fundamental hacerlo?
- d) Personal.- ¿Quién lo hace? ¿Cumple el personal?
- e) Medios.- ¿Cómo se hace? ¿Indica el presupuesto un ahorro en propuesta, adición, eliminación, combinación o modificación?.

A continuación también menciono las fases:

- ◆ Ubicar el campo donde se aplica el procedimiento.
- ◆ Llevar un inventario de los procedimientos y quien participa en ellos.
- ◆ Seleccionar los procedimientos bajo prioridades fijadas.
- ◆ Analizar y confrontar el procedimiento en su aplicación.
- ◆ Detectar anomalías del procedimiento.
- ◆ Presentar opciones del mejoramiento para el procedimiento.

El procedimiento administrativo trata de conseguir dos finalidades: a) la eficiencia máxima de la actividad administrativa y b) la protección jurídica de los derechos e intereses de los administrados.

La metodología para el diagnóstico del procedimiento se entiende como el conjunto de fases que permiten analizar las actividades que conjugan los procedimientos. Mediante estas fases se introduce un orden lógico, secuencial y sistematizado que permite desarrollar en forma correcta el replanteamiento o

reelaboración del procedimiento, con fundamentos de objetividad que concuerden con la realidad de las atribuciones y funciones de cada área operativa.

El diagnóstico del procedimiento permite establecer las bases para su aplicación adecuada. Con la captura de información denota las características para la identificación genérica de cada procedimiento, se procede al análisis de lo siguiente:

- ◆ Objetivo del procedimiento.
- ◆ Diagrama de flujo.
- ◆ Áreas involucradas en el procedimiento.
- ◆ Naturaleza del procedimiento.
- ◆ Existencia de instrucciones que respalden la operatividad.
- ◆ Tipo de procedimiento.
- ◆ Responsable.
- ◆ Observaciones.

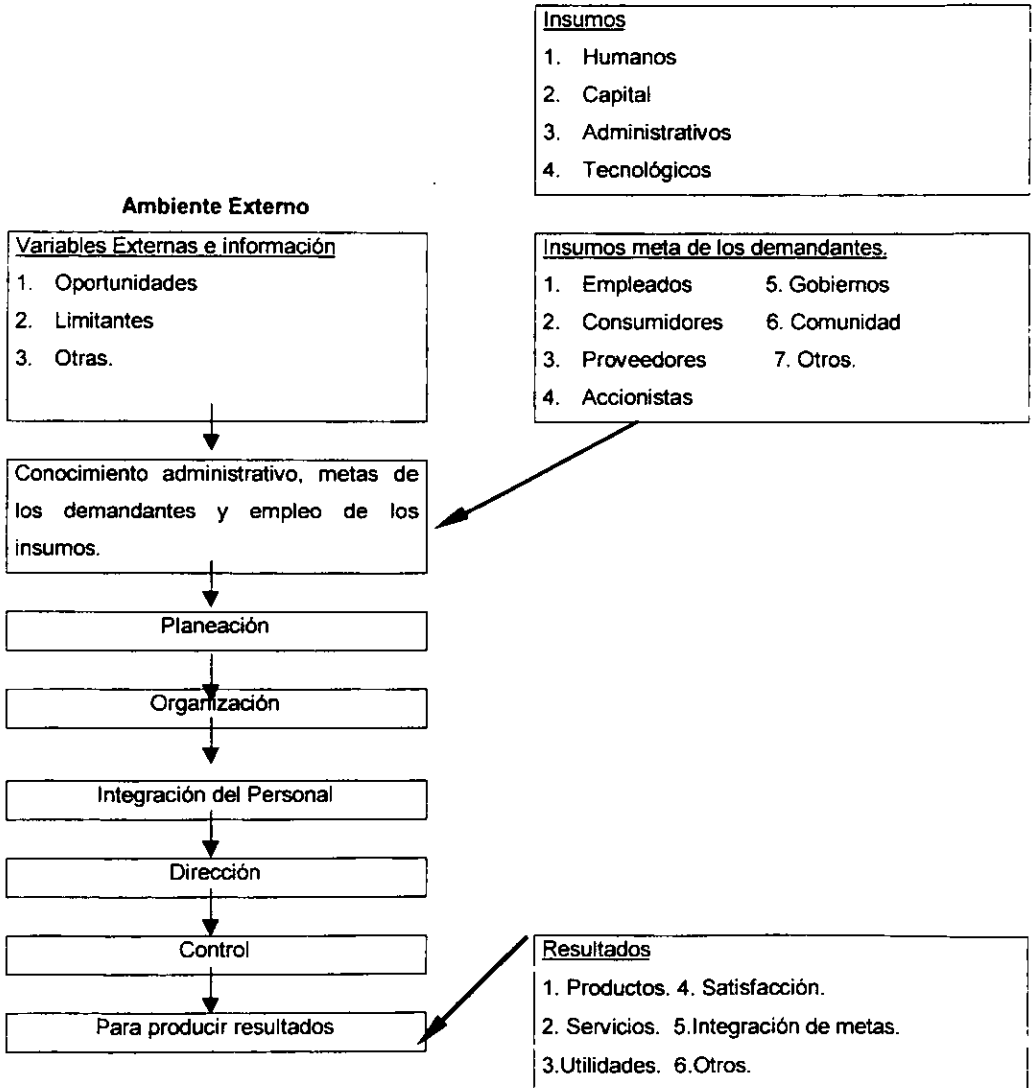
El conocimiento del ámbito de aplicación del procedimiento, el nivel del personal que interviene en el procedimiento, la información relevante del seguimiento de la instrumentación, la aplicación de equipo especializado, los periodos de revisión, así como los recursos materiales en cuanto a la cantidad y calidad, son datos contenidos en el formato, los cuales permiten adoptar un criterio para la aplicación de los procedimientos.

En el análisis de la ejecución de los procedimientos se toman en cuenta los siguientes apartados: personal actual y propuesto, distribución del trabajo que este

referido a cada procedimiento por función y cargas de trabajo, naturaleza de cada procedimiento, áreas involucradas, aplicación de recursos y actividades que conforman el procedimiento así como tareas que inciden en él.

Por último, los procedimientos se integran a la dinámica y al funcionamiento de la organización.

2.3. Los elementos del proceso administrativo.⁸



⁸ Koonts Harold. Administración. 10ª. Edición. 1998. Editorial Mac Graw Hill.

2.3.1. Planeación.

La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: Es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para la innovación administrativa.

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo, las personas deben saber lo que se espera de ellas. Ésta es la función de la planeación. Es la más básica de todas las funciones administrativas.

La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimulaciones bien estudiadas.

Es posible resaltar la naturaleza esencial de la planeación al examinar sus cuatro aspectos principales: 1) su contribución al propósito y a los objetivos, 2) su supremacía entre las tareas del administrador, 3) su generalización y 4) la eficiencia de los planes resultantes.

Pasos en la planeación.

1. Detección de las oportunidades.

El punto de partida de la planeación es la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización.

La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento.

2. Establecimiento de objetivos

Se compone de los objetivos establecidos para la empresa y para cada área de trabajo, y estos deben de ser a corto y a largo plazo. Los objetivos señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, así como especifican los resultados esperados a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, presupuestos y programas, políticas, procedimientos y reglas.

3. Desarrollo de premisas.

Estas son suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse, es decir, establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planeación tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía.

El principio básico de las premisas es el siguiente: Cuando las personas encargadas de la planeación más comprendan y estén más de acuerdo en utilizar premisas: ¿Cuál será el mercado? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles salariales? ¿Qué tasas y políticas tributarias? ¿Qué planes nuevos? ¿Qué políticas en relación a los dividendos? ¿Qué ambiente político o social? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?

4. Determinación de cursos alternativos de acción.

Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que a veces no es obvia, resulta ser la mejor.

Por lo general, el encargado de la planeación hace un examen preliminar para descubrir las posibilidades más provechosas. Aun así el problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedora.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción.

Después de analizar los cursos alternativos de acción así como examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos, colocandolos a la luz de las premisas y las metas anteriormente fijadas.

Sin Embargo, como los encargados de la planeación encuentran mucha incertidumbre, problemas de escasez de capital y varios factores intangibles, la evaluación se convierte en una fase realmente difícil.

6. La selección de un curso de acción.

Por lo regular un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y posiblemente el administrador decidirá seguir varios cursos en lugar del mejor. Éste es el punto real de la toma de decisiones.

7. Formulación de planes derivados

Pocas veces la planeación está completa cuando se toma una decisión, por lo cual se aconseja un séptimo paso. Por lo regular se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los gastos y los ingresos, con las utilidades o superávit resultantes, más los presupuestos de las principales partidas del balance general como son los gastos de capital y el efectivo, por lo que el último paso para darle significado es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos.

2.3.2. Organización.

La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. Asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y, al menos en teoría, de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor.

A continuación mencionaré diferentes definiciones de organización dentro del proceso administrativo:

- ◆ Es el trabajo que realiza un administrador, para ordenar y relacionar entre sí las tareas que deben realizarse y asegurar así una ejecución muy eficaz de las mismas.⁹
- ◆ Es la coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.¹⁰
- ◆ Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias, para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad

⁹ Louis Allen

¹⁰ Gizman Valdivia.

asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.¹¹

- ♦ Es el proceso de estructurar o arreglar las partes que componen un organismo.¹²

Podemos deducir que un organismo o los resultados de la organización, consiste en dos elementos esenciales de ésta: "Las partes y las relaciones".

Las partes son las unidades trabajo-personas, cada una de las cuales, se forma por las tareas que es necesario realizar y por personas designadas para hacerlo.

Las relaciones son el resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad orgánica, y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

El objeto de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que van a ejecutar. La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos, indicando qué recursos serán usados para actividades específicas. Y cuándo, dónde y cómo se usarán éstos recursos.

En la organización existen dos formas de pensar: la formal y la informal.

- a) Organización formal. Es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. La estructura formal es el resultado de decisiones explícitas y de

¹¹ George R. Terry.

naturaleza prescriptiva, una "guía" de la manera en que las actividades deben ser realizadas.

- b) Organización informal. Se refiere a los aspectos del sistema de organización, que no están formalmente planeados, sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

El propósito del sistema de organización consiste: en facilitar el logro de las metas del sistema administrativo, proporcionando un enfoque racional para el uso de los recursos organizacionales.

El proceso de organización es como una serie de pasos o etapas necesarias, para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social.

El Sistema Organización¹³

ENTRADA	TEMA ORGANIZACION	SALIDA
A Recursos humanos	PROCESO DE ORGANIZACION	A Orden
A Recursos financieros		A Relaciones
A Recursos materiales		A Estabilidad
A Recursos técnicos		A Rendimiento

RETROALIMENTACION

¹² Mario Sverdlick.

¹³ Rodriguez Valencia Joaquin. Introducción a la administración. 3ª. Edición. 1998. Editorial Ecafsa. Página 376.

Un aspecto de la organización es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento indica un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

No hay una forma ideal de organizar; el patrón más apropiado depende de diversos factores en una situación determinada. Éstos incluyen la clase de trabajo a realizar, la forma en que se debe de hacer la tarea, las clases de personas que participen en ello, la tecnología, las personas a las que se les da servicio y otras consideraciones internas y externas. De todas formas, la selección de un patrón de departamentalización específico se debe hacer de tal modo que los objetivos organizacionales e individuales se puedan lograr con eficacia y eficiencia. Con frecuencia, el logro de esta meta requiere de formas mixtas de departamentalización.

2.3.3. Integración.

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral; al realizar un inventario de las personas disponibles y al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar, o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los actuales titulares de los puestos con el fin de que cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

La función administrativa de integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. "Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente. Otro término que se usa con frecuencia para la función administrativa de integración de personal es administración de recursos humanos".¹⁴ Es evidente que la integración tiene que estar vinculada estrechamente con la organización; es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos.

De lo anterior podemos agregar que la integración de personal significa llenar los puestos en la estructura organizacional. Esta no se realiza en el vacío; es necesario tomar en cuenta muchos factores situacionales, tanto internos como externos. La integración de personal requiere cumplir con las leyes de igualdad de oportunidades de empleo (IOE) para que las prácticas no discriminen. También es necesario evaluar los puntos a favor y en contra de ascender a los individuos que pertenecen a la organización o de seleccionar personal del exterior.

Los errores en la selección pueden conducir a que los gerentes tiendan a ser ascendidos hasta su nivel de incompetencia.

¹⁴ Koonts Harol, Weihroch Heinz. Administración. 10ª. Edición. 1998. Editorial Mac Graw Hill. Página 356.

El proceso de selección pueden incluir entrevistas, diversas pruebas y el uso de centros de evaluación.

2.3.4. Dirección.

La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Los problemas más importantes de los administradores surgen por los intereses individuales de la gente (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y grupal) y para poder controlar esto, los administradores necesitan ser líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos, enfoques, liderazgo y comunicación.

Para la función administrativa de dirección se pueden resumir varios principios o lineamientos. Se trata de los siguientes:

- ◆ Principio de la armonía de objetivos. La organización debe de buscar la manera de que los objetivos o metas individuales se compaginen o armonicen con los objetivos de la empresa.
- ◆ Principio de la motivación. La motivación es un punto muy importante en el factor humano, y no es nada sencillo, por esto, cuanto más

cuidadosamente evalúen los administradores una estructura de recompensas, la observen desde un punto de vista situacional y de contingencia y la integren a todo el sistema de administración, más eficaz será un programa motivacional.

- ◆ Principio del liderazgo. Las personas, tienden a buscar su beneficio tanto económico, como personal, por esta razón tienden a seguir a quienes, según su punto de vista, les ofrecen estos beneficios, y cuanto más comprendan los administradores qué es lo que motiva a sus empleados en la forma de llevar a cabo sus acciones o funciones, más eficaces serán como líderes.
- ◆ Principio de la claridad de la comunicación. La comunicación también es un factor esencial para el buen funcionamiento de la organización, por esta razón debe de ser clara y expresarse en un lenguaje sencillo y comprensible, para que se transmita de tal forma que el receptor pueda comprenderla. Esto se debe aplicar a la comunicación escrita y oral.
- ◆ Principio de la integridad de la comunidad. Cuanto más entendible y clara sea la integridad y la coherencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como también el comportamiento moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor.
- ◆ Principio del uso complementario de la organización informal. La organización informal es un fenómeno que los administradores deben

aceptar. La información, cierta o no, fluye rápidamente a través de la organización informal, y tiende a ser más eficaz, y pienso que es importante aprovechar este dispositivo para corregir la desinformación y proporcionar información que no se puede enviar con eficacia ni recibir de un modo apropiado a través del sistema formal.

2.3.5. Control.

El control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaba o bien corregir o mejorar y formular nuevos planes. Esto implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas. En resumen, el control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos. Éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas; después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Por lo general, las actividades de control se relacionan con la medición del logro. Algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de

inspección y los registros de las horas laborables perdidas, son generalmente conocidos.

La tarea central del gerente será de conciliar las diferencias de enfoque, momento oportuno, esfuerzos o intereses y armonizar las metas individuales para que contribuyan a las de la organización.

El propósito del control es asegurar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y proporcionar una base para llevar a cabo la acción necesaria para corregir las desviaciones indeseables, reales o potenciales.

Debido a las diferencias de tiempo en el sistema total del control, cuánto más se base un sistema de control en la corrección anticipante más que en la simple retroalimentación de información, mayores oportunidades tendrán los administradores de percibir las desviaciones indeseables de los planes antes de que ocurran y así tomar medidas oportunas para prevenirlas.

Esto destaca que el propósito del control en cualquier sistema administrativo es asegurar que se logren los objetivos mediante la detección de las desviaciones y llevar a cabo acciones preconcebidas para evitarlas o corregirlas. El control debe mirar hacia el futuro.

Sin embargo, las diferencias de tiempo en el sistema del control administrativo obligan a realizar mayores esfuerzos para hacer que el control dirigido hacia el futuro sea una realidad.

Cuanto mayor sea la calidad de los ejecutivos de un sistema administrativo, menor será la necesidad de ejercer controles directos. La mayor parte de los controles se basan en el hecho de que los seres humanos cometen errores y que con frecuencia no reaccionan ante los problemas, corrigiéndolos en forma adecuada y rápida. Cuanto más calificados sean los administradores, más fácilmente percibirán las desviaciones de los planes y llevarán a cabo las acciones oportunas para evitarlas.

2.4. Diagnóstico Administrativo.

"El diagnóstico administrativo es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución".¹⁵ En la práctica, y de acuerdo con la metodología propuesta, es preciso distinguir dos tipos de diagnóstico: a) el diagnóstico preliminar (primera aproximación a la situación problema) y b) el diagnóstico resultante de un estudio sistemático. En cuanto a la definición de la palabra "diagnóstico", las raíces etimológicas del término permiten deducir su significado científico: *Dia* (a través) y *gnosis* (conocer). Por tanto se trata de conocer a través de o por medio de. A modo de definición, se puede decir que "el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada". El diagnóstico

¹⁵ Martínez Chávez Victor Manuel. Diagnóstico administrativo. 2ª. Edición. 1998. Editorial Trillas. Página 22.

administrativo también implica el conocimiento a través del cual se detectan los signos de las alteraciones en la organización; en lo referente a las ciencias sociales implica determinación y caracterización de los hechos económicos, administrativos, políticos, culturales y sociales que denominan la realidad sobre la cual se pretende planear. La diagnosis administrativa, es decir, el conocimiento de los síntomas del equilibrio de la organización, es la fase vital de las técnicas de planeación administrativa. Como resultado de la diagnosis está el diagnóstico. Así, en el diagnóstico administrativo se evalúan tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad comprometidas y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad dada. El diagnóstico administrativo debe conocer una descripción de la organización de acuerdo con un amplio conocimiento sistematizado de la situación actual y de su trayectoria histórica, así como una explicación de las causas que las determinaron. Esta descripción y fundamentación deberán concluir con la formulación de una propuesta interpretativa, o modelo analítico, de la realidad y de las tendencias de la organización a corto y medianos plazos.

Mediante el análisis administrativo es posible disponer del conocimiento pleno acerca de la estructura y el funcionamiento de una organización determinada. El análisis se debe utilizar para captar, interpretar y evaluar la estructura vigente y las tendencias de transformación del área de la organización. Esto se debe hacer dentro del marco de referencia global de la organización y abordar desde cualquier enfoque, o también desde cualquier fase del proceso administrativo.

El diagnóstico se basa en una decisión oportuna y en una actitud racional; por tanto, es resultado de un esfuerzo planeado en el cual la investigación debe partir del reconocimiento de las anomalías en las acciones administrativas y sus antecedentes.

En términos operativos, el diagnóstico administrativa comprende las siguientes operaciones:

- ◆ Sistematizar la información y los datos sobre la situación-problema de una realidad determinada, respecto de cómo se ha llegado a ella y cuáles son las tendencias.
- ◆ Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas, así como la jerarquización de éstos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.
- ◆ El comportamiento del diagnóstico mismo, es el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analizar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.
- ◆ Determinar los recursos y los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o con la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.

El diagnóstico administrativo tiene como finalidad:

- a) Servir de base para acciones concretas.
- b) Fundamentar las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

A fin de llevar a cabo el diagnóstico se deben de tomar en cuenta las pautas principales de tipo general, las cuales se enlistan a continuación:

1. Se deben realizar los estudios y las investigaciones necesarias para la aplicación del diagnóstico. No es fácil determinar la cantidad de información mínima indispensable, de ahí que en ocasiones exista la propensión a estudiar mucho más de los que se necesita. Se debe fijar con claridad el objetivo del estudio del diagnóstico para no incurrir en confusiones ni limitar fronteras en la organización.
2. Con el propósito de determinar una situación, además de los factores económicos, sociales y administrativos (que por lo general se analizan), también se deben incluir los aspectos políticos institucionales, culturales, psicosociales e ideológicos.
3. Es necesario incluir los factores endógenos (principalmente la situación que es motivo de estudio y programación; además, se debe establecer cómo influyen dichos factores en el área o sector que es motivo de planeación.

El diagnóstico también establece la jerarquización de las necesidades y, los problemas en función de ciertos criterios políticos, ideológicos, técnicos y el comportamiento, así como el conocimiento de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable para alcanzar los objetivos propuestos. La definición también incluye determinar los recursos disponibles a fin de servir de base para generar un mejoramiento administrativo y fundamentar las estrategias que se deben expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y las aspiraciones manifestadas por los interesados de manera directa y a través de su organización.

En conclusión el diagnóstico integral constituye el nexo entre el estudio-investigación y la programación de actividades mediante la detección de anomalías para generar bienestar en la organización, tanto en sus partes como en su conjunto.



CAPITULO 3

EL FACTOR HUMANO

CAP. 3 EL FACTOR HUMANO

3.1. Comportamiento organizacional.

En los primeros días, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Las condiciones reales eran brutales y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos. Luego se produjo la Revolución Industrial y la industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, honorarios más breves y más satisfacción en su trabajo.

En 1800, Robert Owen, propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear a niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y temperancia y mejoró sus condiciones de trabajo.

Andrew Ure reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad.

Después, a principios de siglo, en Estados Unidos, Federick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Con frecuencia se le llama el "padre

de la administración científica” y los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional, por supuesto la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero al menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de sus recursos hasta entonces descuidados. Poco después se constituyó la National Personnel Association y más tarde, en 1923, se convirtió en la American Management Association, con el subtítulo “Dedicada exclusivamente a la consideración del factor humano en el comercio y en la industria”.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo, llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación del grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

Otros importantes proyectos de investigación se llevaron a cabo durante las décadas de 1940 y 1950 en numerosas instituciones, con esto surgió un nuevo interés por el comportamiento humano en el trabajo. Una “era de relaciones humanas” había comenzado.

El nuevo énfasis sobre las personas en el trabajo fue el resultado de tendencias que se habían ido gestando en un largo periodo. Esto ayudó a que

resurgieran los valores humanos de tal suerte que se equilibraran con otros valores en el trabajo.

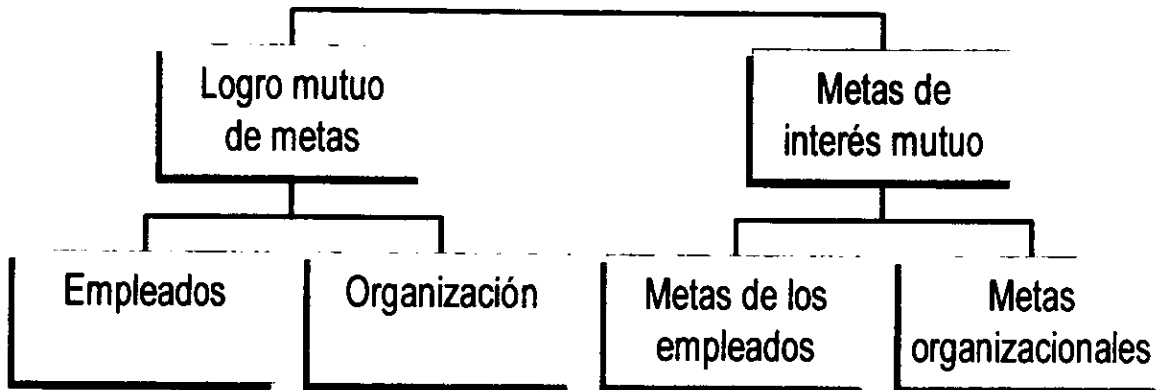
A medida que la disciplina adquirió madurez y una sólida base de investigación, surgió un término para describirla: "comportamiento organizacional".

El interés de varias ciencias sociales por el ser humano se expresa en el término general "ciencia de la conducta", que representa el acervo sistematizado de conocimientos referentes a las causas y las formas en que se comporta el individuo. Así pues el comportamiento organizacional integra la ciencia de la conducta en las organizaciones formales, también se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones.

Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forma parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida del hogar no se puede separar por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

Los empleados pertenecen a muchas organizaciones distintas de aquélla en la que trabajan y desempeñan diversos papeles fuera de ésta. Si es factible mejorar a la persona integralmente, entonces los beneficios irán más allá de la empresa: a la sociedad en la que cada empleado vive.

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave, son que se trata de sistemas sociales y que están constituidas con base en un interés mutuo.



16

El interés mutuo hace emerger metas superiores de los trabajadores y de la organización.

La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas, su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales. De hecho dos tipos de sistemas sociales coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal.

¹⁶ Keith Davis. Comportamiento humano en el trabajo. 8ª. Edición. 1991. Editorial Mac Graw Hill. Página 14.

Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. Todos los elementos se relacionan con todo lo demás.

El interés mutuo, se expresa como "Las organizaciones necesitan a las personas y éstas también necesitan a las organizaciones". Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. Como se muestra en el organigrama anterior, el interés mutuo genera metas superiores que integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y los grupos. ¡El resultado es que todos se sienten alentados a enfrentar los problemas de la organización en lugar de enfrentarse unos con otros!

El comportamiento organizacional intenta integrar los cuatro elementos de personas, estructura, tecnología y ambiente. Se basa en un enfoque interdisciplinario de los conceptos fundamentales de la naturaleza del ser humano y de las organizaciones.

3.1.1. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen sustancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento organizacional que predominan en la mente de los directivos de cada institución.

De ahí los cuatro modelos: autocrático, paternalista (de custodia), de apoyo y el cooperativo o de cogestión (los modelos previos tales como el feudalismo y la esclavitud han sido superados).

	AUTOCRÁTICO	DE CUSTODIA	DE APOYO	COLEGIADO
El modelo depende de:	Poder	Recursos Económicos	Liderazgo.	Sociedad Trabajo de equipo
Orientación gerencial	Autoridad	Dinero	Apoyo	Responsabilidad
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	Autodisciplina
Resultado psicológico del empleado	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autoactualización
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	Mantenimiento	De más alto orden	Entusiasmo moderado
Resultado del desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	

17

Así como las organizaciones difieren entre sí, también lo hacen las prácticas en el interior de los departamentos o las sucursales de una organización. El departamento de producción puede trabajar de acuerdo con el modelo paternalista, mientras que el de apoyo se aplica en el departamento de investigación. El aspecto importante es que no hay un solo modelo de comportamiento organizacional que sea suficiente para describir todo lo que sucede dentro de una organización, pero ayuda a distinguir una forma de vida de otra.

¹⁷ Keith Davis. Comportamiento humano en el trabajo. 8ª. Edición. 1991. Editorial Mac Graw Hill. Página 33.

Las variables de un sistema organizacional operan en un equilibrio funcional llamado equilibrio social. Los individuos hacen un contrato psicológico que define su relación personal con el sistema. Cuando contribuyen al éxito de la empresa, calificamos de funcional su comportamiento.

En las culturas organizacionales se reflejan los supuestos y valores que guían una compañía. Son intangibles, pero influyen profundamente en el comportamiento de los empleados. Los miembros de una organización aprenden y asimilan la cultura de ella a través del proceso de socialización, e influyen a su vez en dicha cultura por medio de la individualización.

Toda empresa cuenta con un sistema de comportamiento organizacional. Éste incluye la filosofía y las metas explícitas o implícitas, la calidad del liderazgo, la índole de las organizaciones formales e informales y la influencia del ambiente social. Estos elementos se combinan en un sistema operativo que interactúa con actitudes personales y factores situacionales para producir motivación en los empleados.

Los modelos de apoyo y colegial pueden ser más compatibles con las necesidades de los empleados contemporáneos y, por lo mismo, cabe suponer que den mejores resultados en muchas situaciones. Los administradores necesitan examinar el modelo que están utilizando y determinar si es el más idóneo.

3.2. Comportamiento Humano.

Las empresas y las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos; con tal propósito cuentan con recursos materiales (dinero, materia prima, muebles, edificios, etc.) y técnicos (misión, procedimientos, instructivos, políticas, etc.).

Generalmente se presta atención a los insumos, al proceso y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles. Este es un defecto de los procedimientos de medición; ningún balance indica el capital que tiene la organización en el factor humano como ningún estado de resultados arroja la ganancia o pérdida en satisfacción o motivación de los miembros de la organización. Y sin embargo, dependerá en gran parte de su capital humano el destino de la organización.

El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el Universo. El ser humano se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma y tratan de conocer las causas de los diversos comportamientos que observan.

Es prudente mencionar que un organismo es un sistema; por tanto, puede hablarse de una "psicología de las organizaciones". La psicología estudia también las experiencias íntimas, éstos fenómenos psíquicos, en contraposición con los físicos, son subjetivos puesto que los experimenta el individuo internamente.

En otras palabras, la conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y, en general, de su personalidad.

Por todo lo anterior, podrá verse que las ciencias del comportamiento consideran al ser humano como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y cultural.

Por tanto, el desempeño de una persona en una acción depende de varios factores trascendentes:

- a) **Conocimiento.** La persona debe de poseer los conocimientos necesarios para el mejor desarrollo de su trabajo en su puesto. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la organización y del área.
- b) **Habilidades.** Este término hace referencia a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación, cualquiera que sea.
- c) **Motivación.** Se trata de involucrar a la persona con el compromiso para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso llegar a un enamoramiento por el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros, esto puede darse como un contrato anímico.

- d) Valores. Se debe involucrar al trabajador en un espíritu de la competitividad, o la calidad total, de la mejoría constante, para poder alcanzar un máximo desempeño. Es decir, las personas no estarán dispuestas a pasar dificultades con tal de alcanzar ese desempeño que la organización requiere.
- e) Cultura. Esto se refiere a la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar el mundo.

Los primeros cuatro elementos se agrupan bajo la denominación de las competencias, es decir, no deben permanecer latentes o en estado potencial sino cristalizarse en el desempeño óptimo.

Las últimas investigaciones sobre los rasgos de personalidad han dado como resultado un aspecto importante: los rasgos medidos por muy diversos instrumentos pueden clasificarse en cinco factores (denominados "Los cinco grandes"):

1. Extroversión-introversión.
2. Afabilidad-hostilidad.
3. Responsabilidad, meticulosidad-improvisación, espontaneidad.
4. Estabilidad emocional-neurosis.
5. Curiosidad intelectual-rigidez (Goldberg, 1993).

Algunas mediciones de la personalidad pueden incrementar sustancialmente la validez predictiva de las pruebas cognitivas respecto al desempeño en el trabajo; la investigación en el futuro debe centrarse en el desarrollo de:

- a) Análisis de puestos orientados hacia la personalidad.
- b) Medición confiable de los rasgos de personalidad relacionados con el trabajo.
- c) Procedimientos óptimos para comparar la personalidad de los candidatos con los requerimientos del trabajo.

Otras investigaciones han mostrado un aspecto importante: al incluir el estilo de personalidad en los procesos de selección de personal, ésta función tiene más probabilidad de acertar.

Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella. En esta sección se estudia el concepto de motivación o sea todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros. Así es, extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

El primer enfoque al problema de la motivación es sobre el instinto. Este es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación ambiental. En esta definición se menciona que el instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia que le marcaba el ambiente.

Podría pensarse entonces que el trabajo humano está basado en el instinto; pero uno de los requisitos para que podamos calificar de instintiva una conducta, es que sea común a todos los individuos de una especie.

La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir una conducta hacia un objetivo, y de todos los factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico, como pueden ser hambre, sed, sueño, el respirar, etc.; factores de tipo psicológico y aun de tipo social y cultural.

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad; pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades

Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje. Este consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia.

La motivación es extraordinariamente compleja. A ella concurren tres grandes vertientes: biológica (incluyendo los instintos), psicológica (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc.) y cultural (valores, normas, etc.).

Es común escuchar en las organizaciones la sentencia: "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". Frecuentemente a este mandato le dan un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la "motivación hacia el trabajo"; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados por vía de un medio: el trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. La motivación es uno de los muchos de los elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo. El individuo desarrolla un esfuerzo es decir, manifiesta una conducta que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre el comportamiento de sus miembros. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

Por lo tanto, todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee una fisonomía; todo país, ciertas características; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar un campo de investigación motivacional propio que deberá quedar a cargo de los psicólogos de las organizaciones. Recuérdese que la motivación es muy compleja y comprende factores biológicos, psicológicos y sociales.

3.3. Desarrollo Organizacional.

Tanto las organizaciones como las personas que en ellas trabajan están en constante cambio. Cuando se revisan y modifican los viejos objetivos, se establecen otros nuevos, se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian de cargos; nuevas personas son admitidas; los productos sufren variaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente.

Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones, crean nuevos

problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se dan durante los procesos que se establecen, en tanto que otros se prevén con anticipación. El término *desarrollo* por lo general se aplica cuando el cambio es intencional y está previsto con anticipación.

Cuando se habla de *entrenamiento y desarrollo*, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistemática. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales, se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazo.

El campo del desarrollo organizacional (DO) es reciente y aún no está claramente definido. Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en proceso y estructura empresariales. Hay muchos cambios en los enfoques de los numerosos autores de DO; cada uno de ellos desarrolla una tecnología específica, que permite combinaciones variadas, dependiendo de los tipos de problemas empresariales implicados y del estilo de trabajo y de consultoría que va a delinearse.

Muchos consultores externos que no hacen parte de la empresa, pero que pueden ser miembros de un grupo de asesoría o de un departamento aislado, realizan algunos trabajos de DO. Algunos otros trabajos pueden ser realizados por un consultor interno o por un especialista que trabaja en la empresa directamente con la

administración de línea. Por lo general, el consultor, interno o externo, desarrolla un equipo que impulsa el proceso de cambio hacia adelante.

En resumen, el DO es un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como una totalidad. El desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, en particular, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional. En la esencia del DO están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos. Gardner, refiriéndose a la autorrenovación empresarial, destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez empresariales, recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación, y privilegiando la flexibilidad y la adaptabilidad, estableciendo condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización, así como también procesos que pueden producir resultados de cambios paralelos a los propósitos.

“Los elementos esenciales en cualquier esfuerzo de DO son:

1. La orientación a largo plazo;
2. La generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no sólo de parte de ella;

3. Los pasos de diagnóstico y de intervención deben desarrollarlos de manera conjunta los gerentes de línea y el consultor. ¹⁸

“Así el DO, toma una importancia vital en toda empresa, como lo expresa Warren G. Bennis aportando las cuatro condiciones básicas que motivaron su origen:

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente empresarial;
2. Un aumento en el tamaño de las organizaciones, lo que hace que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para soportar el crecimiento;
3. Una creciente diversificación y una complejidad gradual de tecnología moderna, que exigen una estrecha integración entre actividades y personas altamente especializadas, y de competencias muy diferentes;
4. Un cambio en el comportamiento administrativo debido a:
 - ◆ Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó una idea de hombre supersimplificado, inocente y del tipo “operador de botones”,
 - ◆ Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y en la razón, que sustituyó un modelo de poder basado en la coacción y en la amenaza;
 - ◆ Un nuevo concepto de valores empresariales, basado en ideales humanístico-democráticos, que sustituyó el sistema de valores

¹⁸ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. 2ª. Edición . Mac Graw Hill. 1997. Página 453.

despersonalizado y mecanicista de la burocracia".¹⁹ La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas que son las siguientes:

EL PROCESO DEL DO



El proceso del Do básicamente consta de tres etapas:

1. **Recolección y análisis de datos:** Esta es una de las actividades más difíciles del DO, y consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para una buena recolección de datos dentro de la empresa. Incluye el manejo de técnicas y métodos para describir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

¹⁹ Warren G. Bennis, op. cit., p. 23-27.

2. **Diagnóstico empresarial:** Se enfoca principalmente en el proceso de solución de problemas. Del análisis de los datos recolectados se pasa a su interpretación y su diagnóstico. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En este paso también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su mejor implementación.
3. **Acción de intervención:** Es la implementación del proceso de DO. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular, es la fase que le sigue al diagnóstico. La acción de intervención no es la fase final del DO, puesto que éste es continuo, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre la base de una buena retroalimentación.

Las principales técnicas de intervención en DO son:

Método de retroalimentación de datos: El método de retroalimentación se aplica mediante cuestionarios y entrevistas que se enfocan en una parte de la organización para verificar varios aspectos del proceso empresarial, como moral, sistema de recompensas, estilo administrativo, etc. Los datos se someten a estudio en reuniones con los diferentes niveles de personal en la empresa para:

- a) Analizar los resultados;
- b) Planear las medidas de corrección para cada nivel de la organización.

La retroalimentación de datos, también llamada feedback de datos, es un medio para suministrar informaciones adicionales. Es una técnica de cambio de comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo respecto de la situación, mayor será la posibilidad de organizarlos y de actuar de manera creativa. Esta técnica requiere ciertas informaciones bien reguladas, además de cierto patrón de comunicación informal. Para garantizar un flujo adecuado de información, la empresa puede valerse de:

1. Distribución interna de información, según ciertas claves y esquemas de posiciones ocupadas;
2. Documentación y distribución de resultados de investigaciones;
3. Realización de encuentros periódicos entre elementos de diferentes áreas de la empresa;
4. Realización de conferencias sobre campos de actuación interna, programas y planes de trabajo, etc.

La utilización creativa de nueva información para presentarla en reuniones y conferencias puede ser una de las mejores y más dinámicas directrices para el desarrollo administrativo y para el crecimiento empresarial. La presuposición de que el simple suministro sistemático de información garantiza la acción creativa e innovadora parece bastante discutible. La creación y el mantenimiento de un centro de documentación y distribución de información en una empresa son, sin duda, muy interesantes para la actualización de sus miembros en cuanto a los cambios

tecnológicos, sociales, económicos y otros más que ocurren en el ambiente; sin embargo, ello sólo nos garantiza el cambio organizacional. La retroalimentación de datos se refiere generalmente al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de procesos grupales o de la dinámica empresarial, datos estos que no siempre se perciben o se toman en consideración.

Desarrollo de equipos: El desarrollo de equipos es otra técnica de DO, muchas veces coordinada con actividades de desarrollo gerencial (individual) y que se distingue por el hecho de que el grupo entrenado se selecciona con base en el trabajo que se hará conjuntamente en la organización. Si la empresa está planeando un modo de administración por proyectos, se hace necesario propiciar entrenamiento de equipo a los miembros y al líder del equipo, para ayudar a hacerlo más eficaz en la realización del trabajo conjunto.

La formación y el desarrollo de equipos son una técnica de modificación del comportamiento muy utilizada por las empresas. Algunos grupos de empleados de varios niveles y de especializaciones diversas se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican entre ellos, buscando un punto de acercamiento para que pueda alcanzarse la colaboración y se eliminen las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. Luego el equipo autoevalúa su comportamiento mediante determinadas variables, como el grado de confianza recíproca entre los participantes, la comunicación existente entre ellos, el grado de apoyo recíproco, la comprensión de los objetivos del equipo, el

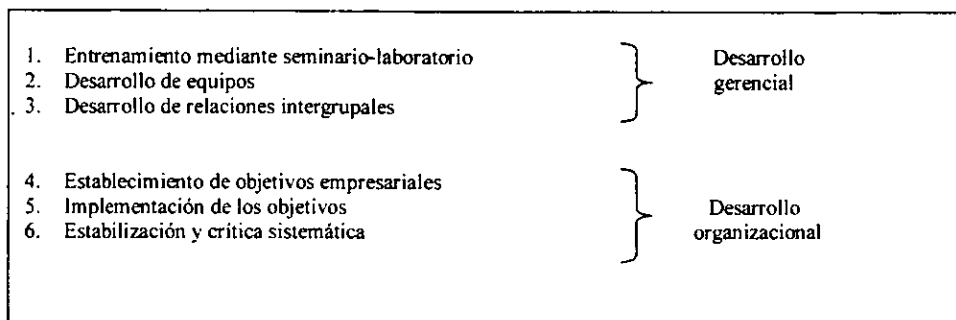
tratamiento de los conflictos dentro del equipo, la utilización de las habilidades de los participantes, los métodos de control, etc. En el trabajo en equipo se eliminan las barreras jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento, lo que proporciona una predisposición para la innovación.

Schein propone una técnica de desarrollo de equipos, en que el punto principal por tratar es la tarea. El equipo es coordinado por un consultor, cuyo papel cambia sustancialmente, pues su coordinación permite ciertas intervenciones sobre el equipo, en el sentido de hacerlo sensible a sus procesos internos, como metas, participación, sentimientos, liderazgos, decisiones, confianza, creatividad, etc.

El desarrollo de equipos puede llevarse a cabo por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida por los miembros y los equipos de consultores, que trabajan en conjunto. Esta técnica tiene como objetivo promover el desarrollo personal y empresarial, de modo que sea viable alcanzar los objetivos individuales de los miembros del equipo y al mismo tiempo atender los objetivos de la empresa. Estos seminarios tienden a desarrollar los conocimientos y las habilidades para trabajar en grupo, para resolver problemas complejos, para diagnosticar unidades u organizaciones para reconocer y hacer más eficaces los estilos individuales de personas de los diversos subsistemas de la empresa que trabajan con los problemas reales con los cuales se enfrentan.

Una versión muy interesante del desarrollo de equipos para el cambio organizacional es el DO del tipo grid, red gerencial (managerial grid) propuesta por

Blake y Mouton. El modelo de DO del tipo grid se realiza en seis fases, que comienzan con un laboratorio de entrenamiento y terminan con un programa de acción y de solución de problemas que busca modificar el funcionamiento de la empresa hasta donde se pretende. Estas seis fases se presentan en el siguiente cuadro:



20

Enriquecimiento y ampliación del cargo: El enriquecimiento y la ampliación del cargo se tratan como técnicas de DO. Un gran número de practicantes del DO dirige sus esfuerzos de manera preferente hacia programas de entrenamiento que facilitan el rediseño del cargo, en el sentido de hacer que el trabajo sea más interesante y atractivo para las personas en la empresa. El trabajo dividido y simplificado por la ingeniería industrial, pasó a recibir contribuciones importantes de las ciencias del comportamiento: el diseño del cargo pasó a derivarse de las ciencias del comportamiento como un todo.

Al hacer que el cargo se vuelva más significativo e interesante, se da la oportunidad para el crecimiento, el reconocimiento, el desafío y la realización personal

²⁰ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. 2ª. Edición 1994. Editorial Mac Graw Hill. Pág. 457.

del trabajador. La planeación, la ejecución y la evaluación no van separadas: con el enriquecimiento del cargo, el mismo trabajador planea, establece objetivos y controla los resultados de su propio trabajo. Por lo general el enriquecimiento del cargo comienza en una sección de una empresa y se extiende hacia las demás. Algunas empresas establecen una comisión de empleados para coordinar los temas de enriquecimiento de los cargos. Los participantes en esta comisión a menudo buscan identificar dos tipos de problemas.

1. Hacer de la empresa un lugar de trabajo más agradable.
2. Hacer que la organización se vuelva más eficaz.

La idea básica del enriquecimiento del cargo es dar a los empleados, en todos los niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programación, métodos de ejecutar el trabajo y mayor responsabilidad en cuanto al producto final. Esto significa que la administración debe pretender delegar la responsabilidad y aceptar el hecho de que los trabajadores pueden tomar decisiones inteligentes cuando reciben datos e información apropiadas. Esto no significa que el gerente adjudica, sino que simplemente delega decisiones que serán tomadas por aquellos que están más involucrados y calificados para hacerlo.

El uso de los grupos-E (grupos de entrenamiento), grupos de encuentro o inclusive laboratorios de sensibilidad, precedió al DO por 10 o 15 años. Estos grupos desempeñan un papel clave en los programas de desarrollo gerencial individual, aunque el método sea utilizado en las grandes empresas en combinación con el

entrenamiento de equipos, lo que produce mayor impacto sobre la organización como un todo. Tales grupos son utilizados, muchas veces, como parte de un esfuerzo global, y son combinados con otras técnicas. Es muy apropiado para superar actitudes inadecuadas de los ejecutivos y para hacerlos mejor dispuestos para cualquier tipo de intervención.

El entrenamiento en sensibilidad: ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces para mejorar la competencia interpersonal, disminuir la ansiedad y reducir el conflicto intergrupalo. Los principales objetivos del entrenamiento en sensibilidad son los siguientes:

1. Aumentar la autoaprehensión acerca del comportamiento propio en un contexto social, aprendiendo cómo los demás ven e interpretan el comportamiento individual, y alcanzar una mayor visión de cómo las personas actúan ante diferentes situaciones interpersonales.
2. Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los demás. Este objetivo es recíproco del objetivo 1. Se refiere al mismo individuo, a su mayor concientización de los estímulos y actitudes emitidas por otras personas y al desarrollo de la capacidad de inferir con exactitud las bases emocionales de la comunicación interpersonal.
3. Aumentar la concientización de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo. Esto se puede enfocar en el comportamiento de varios miembros de la organización. Por ejemplo,

¿por qué algunos miembros participan activamente y otros no? ¿por qué se forman los antagonismos entre unos y otros? ¿por qué grupos diferentes, que pueden colaborar juntos para los mismos objetivos, muchas veces crean situaciones conflictivas insolubles?

4. Aumentar las habilidades orientadas hacia el diagnóstico y la acción ante situaciones sociales de cualquier tipo, ya sea interpersonales e intergrupales.
5. Enseñar a cualquier persona la manera de como analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, en el sentido de encontrarse y sumergirse en interacciones personales más eficaces con los otros, y en cualquier situación.

Si los objetivos citados se logran, el individuo se volvería menos defensivo frente a sí mismo, menos temeroso de las intenciones de los demás, más responsable frente a los otros, y sus necesidades dejarán de ser interpretadas de manera negativa por los demás. El resultado será mayor creatividad (por la disminución del temor hacia los otros y de la consiguiente actitud defensiva), menor hostilidad en cuanto a los otros (gracias a una mejor comprensión de los demás) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo.

La consultoría de procedimientos: es una técnica de DO que exige la presencia del consultor. Este consultor no funciona como un especialista en aquello que la empresa pretende hacer (productos o servicios, etc.), sino como un especialista

en procesos humanos e informativos que guía la organización en la adecuada utilización de recursos humanos para poder alcanzar los objetivos empresariales. De ahí proviene el nombre de consultoría de procedimientos (o de procesos humanos). Si los objetivos empresariales o procesos decisivos no son muy claros, el consultor puede ayudar a los gerentes de línea a esclarecerlo centrándose en: ¿cómo ellos deben trabajar juntos?. La especialidad del consultor está en su capacidad de ayudar a la empresa a ayudarse a sí misma. El énfasis de esta técnica está puesto en procesos de comunicación, liderazgo, funciones de los participantes en los grupos, solución de problemas y toma de decisiones, normas grupales y crecimiento grupal, liderazgo y autoridad, cooperación y competencia intergrupal, así como en el aprendizaje de cómo diagnosticar y desarrollar habilidades necesarias para tratar con eficacia a las personas.

Hay muchas otras técnicas de DO que hacen parte de las herramientas que tienen los consultores en DO, aunque siempre están relacionadas con alguna de las cinco técnicas expuestas anteriormente. El científico del comportamiento, que hace las veces de consultor, interno o externo, desempeña un papel que facilita el desarrollo de la empresa, en tanto que los gerentes de línea toman la iniciativa de la administración del proyecto para alcanzar el resultado o el mejoramiento de la empresa.

Los principales objetivos del DO son:

1. Contribuir para el aumento de la confianza y apoyo entre los miembros o áreas de la empresa.

2. Enfrentar cualquier problema, sea cual sea, tanto en el interior de los grupos, como entre ellos.
3. Crear un ambiente de armonía, en el cual la autoridad designada por la función o algún organigrama, se sustituya por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
4. Aumentar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
5. Aumentar el nivel de entusiasmo y satisfacción en la empresa.
6. Ver la posibilidad de dar soluciones sinérgicas a los problemas de mayor frecuencia.
7. Incrementar las responsabilidades, tanto individuales como las grupales, dentro de la planeación y la implementación.

El DO es macroscópico y sistémico, busca transformar a las empresas mecanicistas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, para modificar la cultura empresarial y hacer compatibles los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados. De ese modo, el DO es un esfuerzo integrado de cambio planeado que incluye la organización como un todo. El Do implica un proceso de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico empresarial y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención en DO, las más importantes son: retroalimentación (feedback) de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento de cargos, entrenamiento en sensibilidad y consultoría de procesos.

3.4. Necesidades Humanas.

Cada persona tiene facultades que pueden convertirse en recursos para alcanzar sus propios objetivos y satisfacer sus necesidades.

Existen diversas maneras de clasificar las necesidades. Una muy sencilla es (1) necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias y (2) necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias. Las necesidades físicas comprenden el alimento, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable. Esas necesidades surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana; por lo tanto, son virtualmente universales entre las personas, pero varían en intensidad de un individuo a otro.

Las necesidades están también condicionadas por la práctica social. Si es costumbre comer tres veces al día, entonces una persona tiende a sentir hambre tres veces, aun cuando dos pudiera ser lo adecuado.

Las necesidades secundarias son más intangibles debido a que se representan necesidades de la mente y el espíritu más que del organismo. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme el individuo madura. Algunos ejemplos son la rivalidad, la autoestima, la sensación de deber, la autoafirmación, el altruismo, la pertenencia a grupos y el recibir afecto. Las necesidades secundarias son las que

complican los esfuerzos motivacionales de los gerentes. Casi cualquier acción que la gerencia adopte afectará las necesidades secundarias: por tanto, la planeación gerencial debe considerar el efecto de cualquier acción propuesta sobre las necesidades secundarias de los empleados.

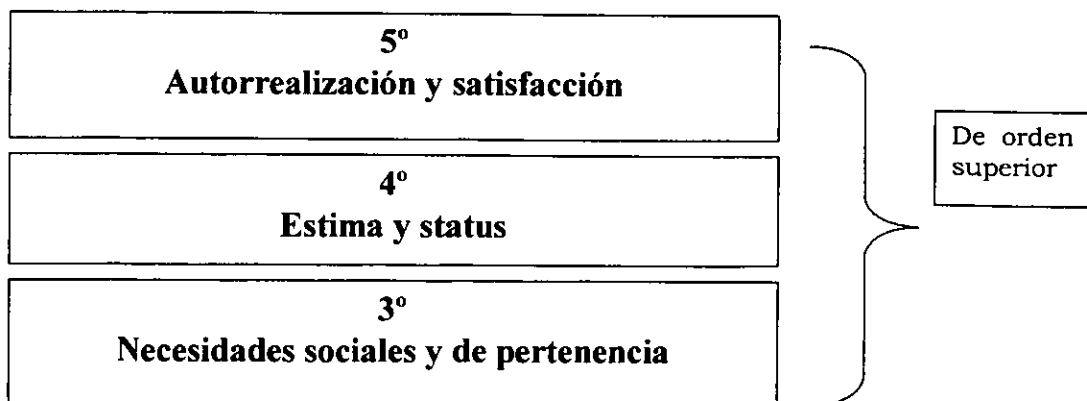
El análisis del comportamiento humano sería sencillo si las acciones de una persona en un momento dado fueran resultado de una y sólo una necesidad, pero pocas veces ocurre eso. Necesidades de todos tipos e intensidades influyen entre sí por lo que la motivación de un trabajador en cualquier momento dado es una combinación de muchas fuerzas diferentes. Además, algunas necesidades están tan ocultas que los jefes (directores, gerentes y supervisores) no pueden reconocerlas.

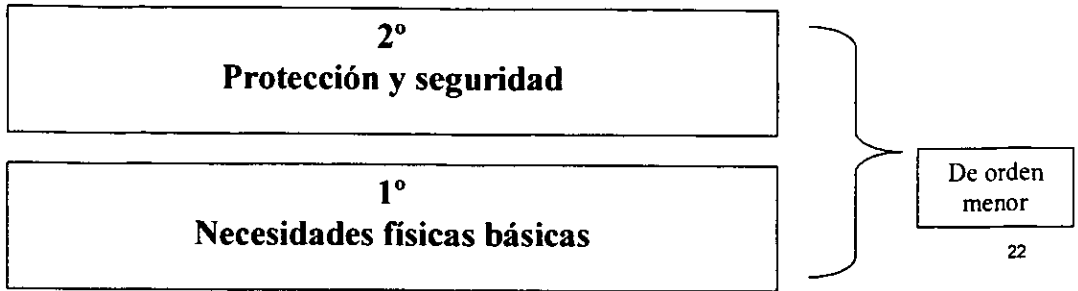
“Las necesidades secundarias:

- ◆ Están frecuentemente condicionadas por la experiencia.
- ◆ Varían en tipo e intensidad entre las personas.
- ◆ Están sujetas a cambio en cualquier individuo.
- ◆ Operan en grupos más que solas.
- ◆ Con frecuencia están ocultas del reconocimiento consciente.
- ◆ Son sentimientos ambiguos en lugar de necesidades físicas específicas.
- ◆ Influyen en la conducta (se dice que “actuamos con lógica solamente en la medida en que nuestros sentimientos nos lo permiten”).²¹

²¹ Keith Davis. Comportamiento humano en el trabajo. 8ª. Edición. 1991. Editorial Mac Graw Hill. Página 120.

Las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, pero por lo general surgen con alguna prioridad. En la medida en que las necesidades primarias quedan razonablemente satisfechas, una persona hace más hincapié en las necesidades secundarias, la jerarquía de necesidades de A. H. Maslow que se centra en cinco niveles como aparece en la figura siguiente, ha recibido una atención generalizada y desatado considerables controversias. Los niveles de necesidad 1 (física) y 2 (seguridad) se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior, y los niveles 3 (social), 4 (autoestima) y 5 (autorrealización), se conocen como necesidades de orden superior.





22

Las necesidades de orden menor se refieren a la supervivencia. Las personas deben trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando están satisfechas en cierta medida, entonces desean satisfacer otras necesidades. El nivel de necesidad que tienden a dominar a continuación es el de seguridad. Funciona más o menos de la siguiente manera. Después de cubrir hoy sus necesidades físicas básicas, las personas desean cierta seguridad de que estas necesidades estarán satisfechas mañana e incluso después. En ese sentido, establecen programas de pensión. Buscan seguridad corporal así como tranquilidad económica. La seguridad garantiza básicamente que las necesidades primarias estarán cubiertas mañana y tanto tiempo como sea posible. En realidad, por lo tanto, las necesidades del segundo nivel se relacionan con las del primer nivel.

De acuerdo con Maslow, hay tres niveles de necesidades de orden superior. Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en

²² Keith Davis. Comportamiento humano en el trabajo. 8ª Edición. 1991. Editorial Mac Graw Hill. Página 122.

un medio social, algunas de sus necesidades sociales puede (y deben) satisfacerse allí. Las necesidades del cuarto nivel son las de estima y estatus. Los empleados necesitan sentir que valen, y creer que los demás piensan lo mismo (lo que representa para ellos el estatus). La necesidad de quinto nivel es la autorrealización, que significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento.

Maslow señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y las ya cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho. Es decir, los empleados se muestran más entusiastamente motivados por lo que buscan que por lo que ya tienen.

La jerarquía de necesidades tiene más probabilidades de identificar las necesidades de los empleados, reconocer que es posible que sean diferentes entre los trabajadores, ofrecer satisfacción a las necesidades particulares y darse cuenta que dar más de la misma recompensa podría tener un impacto decreciente en la motivación. En realidad, se trata de contribuciones. A pesar de eso, el modelo tiene muchas limitaciones. Las investigaciones no apoyan la presencia de los cinco niveles de necesidades como únicos, ni se ha establecido la progresión de cinco pasos de niveles de necesidades desde los más bajos hasta los más altos.

Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada de solamente tres niveles. Sugirió que los empleados inicialmente estén interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de

seguridad. La paga, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios puedan apuntar a esta necesidad. Las necesidades de relación se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por personas que se encuentran arriba, debajo y en torno al empleado en el trabajo y fuera de él. Las necesidades de crecimiento están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

El modelo C.O. se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias; por tanto, es posible que los gerentes controlen (o cuando menos afecten) la conducta de varios empleados al manipular sus consecuencias. El modelo C.O. se fundamenta en gran medida en la Ley de causa y efecto, que afirma que una persona tiende a repetir el comportamiento que viene acompañado por consecuencias favorables (reforzamiento) y tiende a no repetir la conducta acompañada por consecuencias poco favorables. Hay dos condiciones para la aplicación exitosa del modelo C.O.: el gerente debe ser capaz de identificar algunas consecuencias poderosas y posteriormente debe ser capaz de administrarlas de manera que el trabajador vea la conexión entre el comportamiento que se efectuará y las consecuencias.

La ley de efecto proviene de la teoría del aprendizaje, que sugiere que se aprende mejor en un medio placentero. El modelo C.O. señala que las consecuencias externas tienden a determinar el comportamiento.

El comportamiento se fomenta primordialmente a través del reforzamiento positivo. El reforzamiento positivo ofrece una consecuencia favorable que para la repetición de un comportamiento. El reforzamiento siempre debe depender del comportamiento correcto del empleado. El modelo se produce cuando el reforzamiento exitoso se repite y se está cerca del comportamiento deseado.

El reforzamiento negativo se produce cuando el comportamiento provoca una consecuencia desfavorable; por lo tanto, no es un castigo, que normalmente añade algo desfavorable. De acuerdo con la Ley de causa y efecto, el comportamiento responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando se enfrenta nuevamente ese estado desfavorable.

El castigo surge cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular. El castigo solamente desalienta un comportamiento indeseable; no insta directamente a realizar algún tipo de comportamiento deseable.

La extinción se produce cuando no hay consecuencias importantes para un comportamiento. Existen fuentes de satisfacción de necesidades dentro y fuera del lugar del trabajo, y muchas de ellas están fuera del control del supervisor. Los gerentes normalmente pueden lograr resultados más favorables del comportamiento.

La frecuencia del comportamiento crea una línea de base o estándar, con el que se pueden comparar las mejoras. El reforzamiento puede ser continuo o parcial.

El reforzamiento continuo se produce cuando un reforzador acompaña a cada comportamiento correcto por parte del empleado. En algunos casos, este nivel de reforzamiento es deseable para fomentar un aprendizaje rápido, pero en la situación del trabajo habitual generalmente no es posible recompensar a un empleado por cada comportamiento correcto.

El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Con el reforzamiento parcial el aprendizaje es más lento que con el reforzamiento continuo. Una característica es que el aprendizaje tiende a retenerse por más tiempo. Hay cuatro tipos de programas de reforzamiento parcial: A intervalo fijo, a intervalo variable, en radio fijo y en radio variable.

PROGRAMA DE REFORZAMIENTO	EJEMPLO
1. Continuo. El reforzamiento acompaña a cada comportamiento correcto.	Se paga una tarifa de 10 centavos por cada pieza aceptable que se produce.
2. Parcial. El reforzamiento sigue solamente a algunos de los comportamientos correctos.	
A) Intervalos de tiempo	
◆ Intervalo fijo. Reforzamiento después de un periodo determinado.	Cada dos semanas llega el cheque con la paga.
◆ Intervalo variable. Reforzamiento después de diversos periodos.	El departamento de seguridad realiza inspecciones en cada departamento 4 veces al año sin un programa definido
B) Radio	
◆ Radio fijo. Reforzamiento después de un mismo específico de respuestas correctas.	Los empleados de ventas reciben un bono después de cada cinco automóviles vendidos.
◆ Radio variable. Reforzamiento después de un Número variable de respuestas correctas.	Hay una lotería para los empleados que no han faltado durante 1 semana

Intervalo fijo. Un programa de intervalo fijo ofrece reforzamiento después de un determinado periodo.

Intervalo variable. Los programas de intervalo variable ofrecen reforzamiento después de varios periodos.

Radio fijo. Estos programas ocurren cuando hay reforzamiento después de un número específico de respuestas correctas.

Radio variable. Es un reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas, como el reforzamiento después de 12, 15, 17 y 24 respuestas. Este tipo de programa de reforzamiento provoca mucho interés y es el preferido por los empleados en la realización de algunas tareas.

El principal beneficio de la modificación del comportamiento es estimular a los gerentes a que analicen el comportamiento de los subordinados, exploren por qué sucede y con qué frecuencia, e identifiquen las consecuencias específicas que ayudarán a cambiarlo cuando se aplican sistemáticamente.

La retroalimentación del desempeño y el reconocimiento con frecuencia son partes de esta estrategia porque tienden a ser deseadas y por lo tanto son sólidos reforzamientos. La modificación del comportamiento puede producir importantes mejoras en áreas específicas como retardos, faltas y tasas de error.

La modificación del comportamiento manipula a los individuos y es inconsistente con las suposiciones humanísticas analizadas. En el sentido de que las personas desean ser autónomas y autorrealizarse.

El modelo C.O. ha pasado por alto las habilidades cognoscitivas (juicio y elección) de las personas y solamente ha considerado mínimamente la influencia de los antecedentes (es decir, claves) en su comportamiento. Esto ha producido una adaptación del proceso, basado en la teoría social del aprendizaje. Esta teoría sugiere que los empleados obtienen mucha información sobre cómo desempeñarse al observar e imitar a los que los rodean. Por ello, debemos hacer hincapié en lo importante que es la fijación de las metas, ya que estas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y otros han demostrado que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado.

La consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso del logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento, en la medida en que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

La fijación de metas es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos. Se trata de la aceptación de la meta, su especificidad, el reto y la retroalimentación.

- ◆ Aceptación de la meta. Este punto se refiere, a que no solo basta con que el empleado entienda las metas dadas, sino que las acepte, para poder trabajar de una manera más eficaz, una forma de llevar a cabo esto es involucrar a los empleados en el proceso de fijación de metas.

- ◆ **Especificidad.** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación, para que los empleados sepan cuando las metas son alcanzadas, así pueden medir su propio progreso.
- ◆ **Reto.** Cada meta presenta un reto para el empleado, pero estas deben de ser alcanzables, considerando los recursos disponibles y la experiencia de cada individuo.
- ◆ **Retroalimentación sobre el desempeño.** Una vez establecidas las metas y dar una retroalimentación, se debe de enterar a los empleados de cómo están trabajando, para poder darle a su vez una buena motivación

Al considerar la teoría social del aprendizaje se logra una mezcla de enfoques internos y externos. Se alienta a los gerentes a utilizar claves, como metas que son aceptadas, representan retos y son específicas, para estimular el desempeño deseado por parte de los empleados. De esta manera, la fijación de metas, combinada con el reforzamiento de la retroalimentación para el desempeño ofrece un enfoque balanceado para la motivación.

El ser humano visualiza las diversas opciones, analiza las posibles consecuencias de cada una de ellas y se inclina por una. Puede, inclusive, marcar derroteros alternativos en caso de fallar en su decisión.

Todas las escuelas administrativas se basan sobre el postulado del libre albedrío, pues incluyen la toma de decisiones como un elemento trascendental. Incluso, se han ideado modelos matemáticos para auxiliar en la elección, si el ser

humano es libre también resulta automáticamente responsable de sus propios actos. Los seres humanos pueden decidir y lograr la transformación consciente de su sociedad.

Por consiguiente la autocrítica es una etapa trascendente dentro del proceso administrativo: el control. Según éste, una vez fijadas las metas y efectuada alguna acción, viene la evaluación de los resultados. Por otro lado, la conciencia de sí mismo significa conocimiento de su individualidad y conciencia de los demás. Así, se sabe un ser único e irrepetible.

Como resultado de la autocrítica y de la reflexión sobre sí mismo y sobre su sociedad, el ser humano puede tomar decisiones respecto a su propio cambio. La educación es una actividad tendiente a proporcionar los elementos necesarios para esa evolución; pero la persona debe desear, antes que nada, dicha transformación pues de otra manera, la escuela y la sociedad no van a lograr nada; de ahí la importancia de la motivación para el aprendizaje. La educación constituye una transformación permanente de uno mismo.

El ser humano se adapta al medio circulante y se adapta al entorno y a sus propias necesidades y designios. La aptitud de autocrítica le lleva a estar inconforme consigo mismo y con su sociedad y le impulsa al progreso en todos los órdenes. Un punto trascendente aquí radica en evitar estacionarse en forma imperecedora en la crítica, sino ir más allá, en la búsqueda, puesta en práctica y evaluación de soluciones para identificar correctamente la brecha en las situaciones deseadas y las reales.

El ser humano es capaz de imaginar, de soñar, y de visualizar nuevos derroteros de transformación. Las metas constituyen un fruto de la imaginación. El ser humano puede emplear todos los elementos conocidos en un momento dado y otorgarles una nueva configuración, a fin de lograr aspectos nuevos y desconocidos hasta ese momento. El avance de la humanidad es fruto de esta inquietud y de esta capacidad.

El ser humano completo es capaz de innovar, de poner en juego soluciones novedosas y creativas para disminuir la distancia entre las situaciones anheladas y las actuales, a fin de moverse constantemente en una línea de progreso; una vez alcanzada una meta, se fija otra nueva, más desafiante, y así sucesivamente.

La conciencia de sí mismo y de su mundo circundante, así como de su vida en sociedad, conducen al ser humano a la creación de una cultura, es decir, un conjunto de comportamientos propios y característicos de un grupo social. La cultura se presenta en tres vertientes fundamentales: ideológica, sociológica y tecnológica. Dentro de la primera encontramos la filosofía, es decir, la percepción del mundo, así como las creencias, los valores, las ideas de belleza, del bien y el mal, la religión y, en general, la imagen del cosmos de esa sociedad. Así, las culturas orientales se diferencian de las occidentales en mucho de estos aspectos.

Respecto a la tecnología, cada grupo establece los procedimientos y las herramientas necesarias para satisfacer sus necesidades. En el ámbito de la educación superior, los planes y programas de estudio tienen como finalidad la adquisición, por

parte del estudiante, de la cultura propia de una profesión: valores, normas, lenguajes, técnicas, procedimientos, etc. Sin embargo, cada empresa u organización tiene su propia cultura.

3.5. Paradigmas: resistencia al cambio.

El cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo. Una generalización segura es que toda organización recibe un influjo cuando se cambia cualquier parte de ella, otra generalización es: el cambio es un problema humano y técnico.

El objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consiste en restablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que han sido alterados por él. Una amplia diversidad de fuerzas puede ocasionar cambios más profundos que atañen a la organización en su totalidad.

Reacciones al cambio. El cambio en el trabajo se hace más complicado por el hecho de que no produce un ajuste directo. En lugar de ello este ajuste funciona por medio de las actitudes de los empleados para producir una reacción que está condicionada a los sentimientos que estos últimos tienen hacia el cambio.

Reacción del grupo al cambio. Aunque cada persona interprete el cambio en forma individual, frecuentemente muestra su apego al grupo uniéndose a él de cierta manera uniforme, como una reacción al cambio. Esta reacción hace posible actos

aparentemente ilógicos, como las huelgas o los paros, en los que evidentemente sólo unas cuantas personas desean en realidad dichas acciones. El grupo reacciona con el sentimiento de "todos estamos juntos en esta empresa".

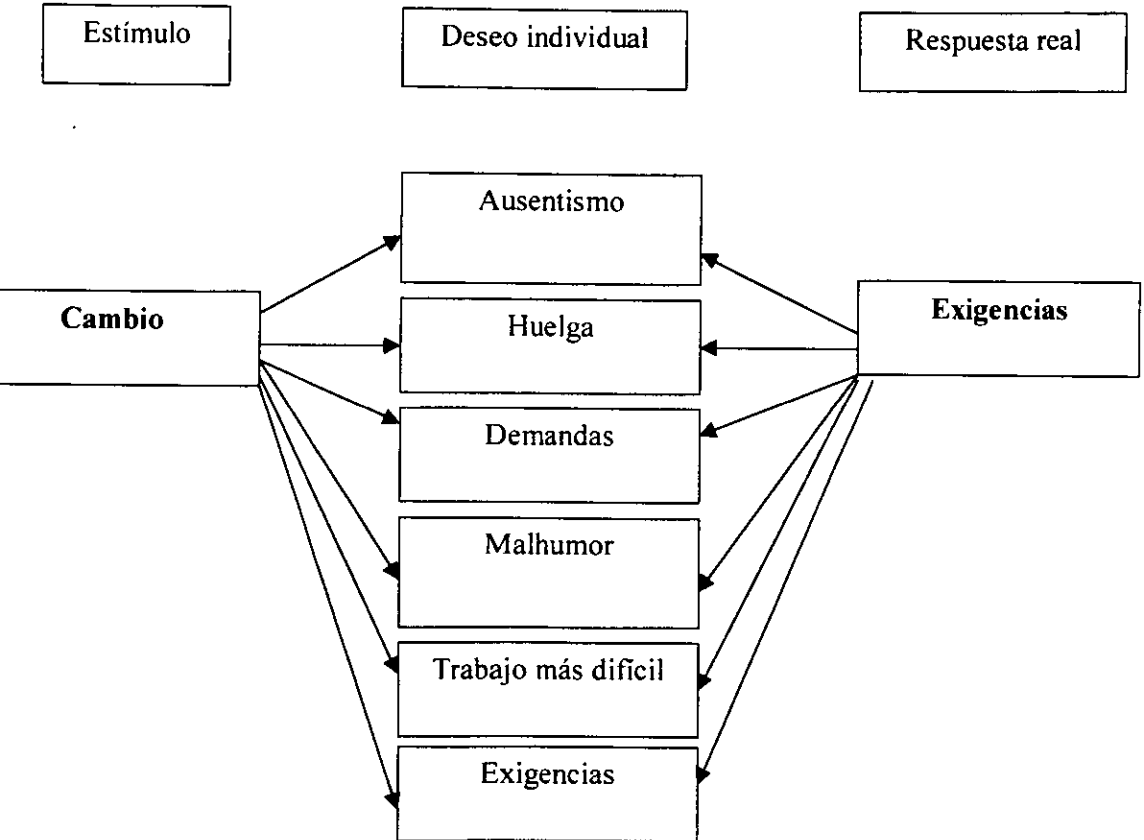


Fig. Reacción social unificada al cambio.

Cuando ocurre un cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio elaborando respuesta para regresar a lo que ya había percibido como una mejor forma de vida. Cada presión alienta una contrapresión dentro del grupo. El resultado esencial es un mecanismo autocorrectivo por medio del cual se produce la energía que restablece el equilibrio cada vez que se presenta una amenaza de cambio. Esta característica se llama homeostasis; esto es, los empleados actúan para lograr una estabilidad en la satisfacción de necesidades y para protegerse de las perturbaciones que pueden causarse a ese equilibrio.

Todos los cambios acarrearán costos. Debido a los costos que implican, las proposiciones que se hacen para el cambio no siempre son deseables. Requieren un cuidadoso análisis para definir su utilidad. Cada cambio hace necesario un análisis costo-beneficio muy preciso. Los cambios no se justifican a menos que los beneficios excedan sus costos.

Casi cualquier cambio, implica alguna pérdida psicológica debido a la tensión que provoca en el individuo durante la adaptación. Los costos psicológicos se llaman también costos psíquicos debido a que afectan internamente al individuo.

La resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima.

Sus acciones pueden incluir desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva por los costos psíquicos que lo acompañan. Es verdad que no todos los cambios encuentran resistencia, pues algunos son buscados activamente por los empleados. Honeywell dice: "el cambio se realiza con mucha lentitud y exige un alto precio en cuanto a planeación y recursos".

La inseguridad y el cambio son condiciones que demuestran que el efecto de la reacción en cadena puede manifestarse en el funcionamiento de la organización. Se trata de una situación en la que el cambio que afecta directamente a una sola persona o a unas cuantas, puede llevar a una reacción de muchos, aun de cientos o de miles, porque existe en él interés común. "Existen tres tipos de resistencia.

Objeciones lógicas y racionales.

- ◆ Tiempo requerido para adecuarse
- ◆ Esfuerzo adicional para reaprender
- ◆ Posibilidad de condiciones menos deseables, como por ejemplo, capacidad a menor nivel
- ◆ Costos económicos del cambio
- ◆ Factibilidad técnica del cambio puesta en duda

Actitudes psicológicas y emocionales

- ◆ Temor a lo desconocido
- ◆ Escasa tolerancia al cambio
- ◆ Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio
- ◆ Falta de confianza en otros
- ◆ Necesidad de seguridad, búsqueda de status

Factores sociológicos; intereses de grupo

- ◆ Coaliciones políticas
- ◆ Valores de grupo de oposición
- ◆ Criterio anticuado y estrecho
- ◆ Intereses establecidos
- ◆ Deseo de conservar amistades existentes"²³

²³ Keith Davis. Comportamiento humano en el trabajo. 8ª. Edición. 1991. Editorial Mac Graw Hill. Página 336.

Todos ellos se presentan en combinaciones y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado.

- ◆ Lógica. Con base en el pensamiento racional y científico.
- ◆ Psicológica. De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.
- ◆ Sociológica. Con base en los intereses y los valores del grupo.

La resistencia lógica surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Esto representa los costos reales que deben soportar los empleados. Aun cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero.

La resistencia psicológica es "lógica" en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. Aun cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben reconocerse.

La resistencia sociológica es "lógica" en términos de los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que debe atenderse con todo cuidado. Representan coaliciones políticas, valores opuestos de los sindicatos, y aun juicios distintos de comunidades diversas.

Las tres clases de resistencia deben manejarse con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio. Si los administradores se preocupan solamente por los aspectos técnicos y lógicos del cambio, habrán fracasado en su responsabilidad social y humana.

Lo que la gerencia busca es un clima en el que las personas adopten una actitud positiva hacia los cambios y se sientan suficientemente seguras para tolerarlos. Si la gerencia no puede ganarse todo el apoyo, tal vez requiera usar su autoridad; sin embargo, debe reconocer que no siempre conviene usarla, pues de hacerlo pierde su efecto.

El cambio también puede acarrear beneficios. Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas. De esta manera los empleados hacen las veces de supervisores que vigilan que la gerencia planee y lleve a cabo el cambio adecuadamente.

La resistencia puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios. La resistencia proporciona a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación, propicia una liberación de emociones y también puede invitarlos a pensar y hablar más acerca del cambio, para que lo entiendan mejor.

A la gerencia, frecuentemente se les llama agente de cambio, pero no solamente promueve el cambio, sino también lo propicia; sin embargo, aunque la

gerencia lo inicia, normalmente los empleados controlan su resultado final. Ellos son los que en realidad hacen que los cambios funcionen, por lo que su apoyo debe ser el principal objetivo del proceso.

No siempre la gerencia es la fuente de los cambios en las organizaciones. El gobierno expide leyes que la organización debe cumplir. Los avances en la tecnología requieren muchas modificaciones. Además, los clientes, los sindicatos, las comunidades y otras variables también generan el cambio.

Los gerentes algunas veces no llegan a desarrollar una estrategia maestra para planear el cambio. Un plan global puede prever algunos problemas conductuales, como el hecho de que los empleados les resulta difícil renunciar a los métodos antiguos, lo mismo que la incertidumbre propia del cambio que les produce miedo.

Algunas organizaciones también reconocen la necesidad de desarrollar la capacidad de la gente para aprender de la experiencia del cambio. A este proceso se le llama aprendizaje de doble circuito. Esta designación proviene del hecho de que la forma de manejar un cambio no sólo debería reflejar la información actual que ha reunido (el primer circuito), sino también preparar a los participantes a administrar los cambios futuros aun más eficazmente (el segundo circuito). Esto contrasta mucho con el aprendizaje de un circuito, en el cual los empleados simplemente han de adaptarse a los cambios que les han impuesto. El proceso de doble circuito no sólo hace más eficaz el cambio actual; además, aumenta las probabilidades de que los empleados están más dispuestos a aceptar el siguiente cambio que se introduzca.

El cambio está constituido de los tres pasos siguientes:

- ◆ Descongelamiento
- ◆ Cambio
- ◆ Recongelamiento

El descongelamiento es también el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de manera que el empleado pueda pensar y actuar en formas diferentes. Puede ser un periodo de confusión, desorientación y desesperación, combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento.

El recongelamiento significa que lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana. Además de ser aceptada intelectualmente, las nuevas prácticas quedan incorporadas en el comportamiento habitual.

En todo momento la organización es un equilibrio dinámico de fuerzas que apoyan y limitan cualquier práctica. El sistema se encuentra en un estado de equilibrio relativo, por lo cual mantendrán su ritmo actual las prácticas en uso mientras no se introduzca un cambio.

La curva de aprendizaje del cambio en la organización es el periodo de adaptación que sigue al cambio y específicamente significa que habrá una declinación temporal de la efectividad antes de que el grupo alcance un nuevo equilibrio. Los empleados necesitan “descongelarse” y “recongelarse” para adaptarse al cambio.

Es más probable que las personas se desalienten durante el periodo de transición en que se ajustan al cambio debido a los problemas que se presentan. En

ese lapso el cambio está especialmente sujeto a críticas, ataques y aún al fracaso, porque aparentemente no rinde los resultados esperados. Solamente después de que pasa algún tiempo, cuando el trabajo en equipo y la eficiencia se restablecen, es posible que se produzcan los resultados favorables que se intentaron.

A continuación se describen algunas actividades que pueden crear un apoyo al cambio.

- ◆ Utilización de las fuerzas del grupo. El comportamiento del individuo se aferra firmemente al grupo al que pertenece, por lo que cualquier cambio en las fuerzas del grupo alentará modificaciones en la conducta de cada uno de sus miembros. La idea es ayudar al grupo a unirse con la gerencia para propiciar el cambio deseado. El poder de un grupo para impulsar el cambio en sus integrantes depende parcialmente del apego que cada uno le tenga.
- ◆ Liderazgo para el cambio. Un liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio. En tal caso, el líder presenta a éste con base en los requerimientos impersonales de la situación, más que en las bases personales. Las peticiones ordinarias de cambio deben ser acordes con los objetivos y las normas de la organización. Solamente un líder de fuerte personalidad podrá utilizar razones personales para el cambio sin provocar resistencia.

- ◆ **Participación.** Una manera de crear apoyo consiste en fomentar la participación. La participación alienta a los empleados a tener intercambio de opiniones, comunicación; a hacer sugerencias e interesarse en el cambio. También impulsa el compromiso con un cambio. El modelo general de participación y cambio propone que conforme la participación aumenta, la resistencia al cambio tiende a disminuir. La resistencia disminuye porque todos los empleados tienen menos razones para resistirlo. Sus necesidades han sido tomadas en cuenta, por lo que se sienten seguros en una situación de cambio.
- ◆ **Recompensas compartidas.** Otra manera de propiciar el apoyo de los empleados al cambio es asegurarse de que ellos obtendrán la suficiente recompensa en la nueva situación. Las recompensas a los empleados llevan el mensaje siguiente: "Nos interesas. Queremos que tú y nosotros nos beneficiemos con el cambio". Las recompensas también proporcionan a los empleados una sensación de que se avanza con el cambio. Tanto las recompensas económicas como las psíquicas son útiles. Los empleados aprecian un aumento de sueldo o una promoción, pero también el apoyo moral, la capacitación para adquirir nuevas habilidades y el reconocimiento de la gerencia.
- ◆ **Protección a los empleados.** Debe garantizárseles los beneficios ya existentes. Es esencial esa protección durante el proceso. Muchos

empleadores otorgan una garantía de protección a sus trabajadores contra la posible baja de ingresos originada por la introducción de nueva tecnología. Cuando se realiza un cambio se garantizan los derechos de antigüedad, las oportunidades de desarrollo y otros beneficios. Los sistemas de quejas ofrecen a los empleados la seguridad de que se asegurarán las prestaciones y se resolverán con justicia las dificultades que existen entre ellos. Todas estas prácticas ayudan a los empleados a sentirse seguros frente al cambio.

- ◆ **Comunicación.** La comunicación es indispensable para mejorar el apoyo al cambio. Aun cuando solamente una o dos personas de un grupo de diez resultarán afectadas por él, todas deben estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación en el grupo.
- ◆ **Cómo estimular la aceptación por parte de los empleados.** Guarda estrecha relación con la comunicación la necesidad de ayudar a los empleados a percatarse de que se requiere un cambio. Y esto se basa en el supuesto de que el cambio tenga mayores probabilidades de ser aceptado si los interesados admiten la necesidad de él antes que ocurra. Este reconocimiento puede presentarse de manera espontánea, como cuando sobreviene una crisis o bien puede ser favorecido por la dirección al compartir con los empleados información referente a las operaciones.

Pero una de las formas más poderosas ocurre cuando ellos descubren por sí mismos que una situación requiere mejoramiento.

- ◆ Relaciones con el sindicato. Mediante el desarrollo de sus funciones, la gerencia es la iniciadora principal del cambio. Por otro lado, el sindicato hace más las veces de represor de la empresa o de protector de sus miembros. En muchas ocasiones es el actor principal de la resistencia al cambio. Estas diferencias son las que provocan el conflicto organización-trabajadores, que continuamente se presenta en un cambio, aun cuando también ocurren muchas excepciones. Sistemáticamente es política de la mayoría de los sindicatos favorecer el mejoramiento por medio de un cambio tecnológico, y para proteger los intereses de sus afiliados aprueban un cambio cuidadosamente planeado.
- ◆ Trabajo con todo el sistema. Los cinco pasos que se recomiendan a la gerencia para lograr un cambio exitoso, son:
 1. Hacer solamente los cambios necesarios y útiles. Evitar cambios innecesarios.
 2. Cambiar por evolución, no por revolución (esto es, gradual, no dramáticamente).
 3. Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas del personal.
 4. Compartir con los empleados los beneficios del cambio.

5. Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio, y atenderlos.

El cambio, cuando se maneja inadecuadamente, se manifiesta en retraimiento y lentitud.

El ambiente de trabajo está pleno de cambios que perturban el sistema social y requieren que los empleados se ajusten a ellos. El cambio tiene sus costos, así como tiene sus beneficios, y unos y otros deben ser considerados para determinar los beneficios netos. Los empleados tienden a resistir al cambio debido a los costos que les representan, inclusive en el aspecto psíquico. La gerencia reduce la resistencia al cambio influyendo en las fuerzas de apoyo y en las restrictivas. Pone en práctica las actividades de descongelamiento, cambio y recongelamiento, como un proceso de cambio. En vista de que existe una curva de aprendizaje del cambio en la organización, se requiere tiempo para que se produzcan los beneficios potenciales del cambio.

3.6. Técnicas para el cambio de actitud y comportamiento.

- ◆ Evita las discusiones.

Cuando alguna persona empieza con una objeción a lo que queremos hacer, podemos manejar esta situación de una manera efectiva y propiciar el escenario para persuadirla a cambiar de actitud, solicitándole que repita algunos de los puntos más importantes de su opinión negativa.

En las conversaciones cotidianas, nos encontramos de vez en cuando que se llega a manifestar una opinión diferente a la nuestra, para hacerlo cambiar hay que aplicar estrategias de persuasión que eviten implicarse en una discusión. Probablemente el método más efectivo para no remar contra la corriente es contestar simplemente "si tienes razón". Después de que usted ha dicho esto puede también agregar "pero me imagino que usted nunca ha pensado en ello", si obligamos a una persona a defender su actitud, puede volverse más firme en su defensa. Pero si usamos la frase anterior estará más dispuesta a aceptar que somos agradables y entonces escuchará nuestra exposición.

- ◆ Revisar y repasar creencias.

Antes de que las actividades y las opiniones se puedan cambiar, con frecuencia se necesita un cambio en las creencias o los conocimientos de la persona. Un corredor de bienes raíces señalará que la adquisición de bienes raíces es una forma de inversión y que la renta carece de todo valor. Esta nueva información puede

ser suficiente para ayudarlo a ver algo diferente y tal vez cambie su actitud inicial hacia comprar el inmueble.

- ◆ Establecer concordancia.

La mayoría de la gente está expuesta a la sugestión; cuando alguien lleva un traje de moda, está propenso a comprar uno del mismo estilo, aunque unos días antes hayamos pensado que parecía ridículo. Mientras más importante se considera la persona que trata de persuadir, por parte de quienes la escuchan, más efectivos serán sus esfuerzos para cambiar las actitudes y las opiniones de los demás.

- ◆ La experiencia como instrumento de persuasión.

La facilidad de persuasión de un orador, depende en gran parte de la experiencia que le atribuye el que escucha. Aun algo tan simple como un error aritmético puede producir dudas sobre la habilidad de un empleado de banco. El asesor (abogado, sacerdote, profesor, gerente, etc.) puede crear en la mente de sus clientes la impresión de su capacidad si rápidamente y con exactitud capta el significado global de sus problemas.

- ◆ Establecer similitud de intereses.

Mientras mayores medios tengamos para mostrar que tenemos puntos de vista muy similares a los de otra persona, mejor dispuestos estarán a cambiar en sus opiniones y actitudes.

- ◆ Usar la repetición.

Un argumento o una idea puede ser más efectiva si la afirmación se hace con frecuencia por distintos medios, variando los términos mientras expresamos la misma idea.

- ◆ Exigir mayor cambio del que usted espera obtener.

Al influenciar o cambiar las actitudes de los demás, con frecuencia podemos “producir” el cambio deseado, si inicialmente tratamos de lograr un cambio mayor de actitud del que realmente esperamos. Esta técnica se usa con efectividad en las negociaciones sobre el precio de un producto.

- ◆ Utilizar la presión de grupo.

Una persona puede tomar en cuenta la opinión de un grupo al que no conoce, pero al que espera pertenecer.

Si mencionamos las cosas realmente importantes que un individuo ha hecho, su esfuerzo para lograrlas y elogiarlo con sinceridad, puede ayudar para colocarnos en una mejor posición persuasiva.

- ◆ Utilizar el contacto físico

El contacto físico entre dos personas puede ser un elemento de persuasión. El simple acto de pasar el brazo sobre los hombros quiere decir mucho; por lo general, no tocamos a la gente a menos que nos simpatice; chocar manos es una costumbre y se hace automáticamente; pero otra clase de contacto físico, como poner la mano

sobre el brazo de la otra persona, ha sido una técnica de persuasión muy útil cuando se usa correctamente en el momento preciso.

- ◆ Halagar él "yo".

No hay persona más importante para un cliente, que él mismo. El ser humano parece tener mucho interés y atención enfocados la mayor parte del tiempo sobre él.

Un medio sencillo de ayuda a una persona para que se sienta importante, es él llamarlo por su nombre: esto añade un toque personal si alguien empieza a referirse a nosotros pronunciando nuestro nombre, probablemente nos acercamos más a la emoción de una persona si nos referimos a sus hijos o a su esposa también por su nombre.

- ◆ Reunir todas las objeciones al cambio posible de actitud.

Cuando tratamos de persuadir a un individuo, esencialmente estamos contestando objeciones que nos están proponiendo las personas.

Una técnica de persuasión que ha sido usada con éxito, consiste en reunir todas las objeciones antes de contestarlas; y proceder a solucionarlas en orden, de manera que al final sienta la persona una presión considerable para estar de acuerdo.

- ◆ Evitar ser meloso.

Mientras más digno de confianza sea el orador, más efectivos serán sus esfuerzos para cambiar la actitud de los demás. Los anunciadores de la televisión que usan un lenguaje limpio y evitan los discursos demasiado elaborados, parecen más

efectivos que los que titubean, el comunicador experimentado hará pausas, considerará las objeciones antes de dar una respuesta a cada una de ellas y evitará responder demasiado rápido o automáticamente; de otra manera, el que escucha puede sentir que no considera sus objeciones con su eficiente cuidado.

Cuando estamos inseguros de nosotros mismos, podemos ofuscar a los que nos escucha usando un vocabulario demasiado técnico; pero si queremos ser persuasivos con una persona, tenemos que evitar confundirla o irritarla.

- ◆ Presentar ambos lados de la discusión.

En todo argumento o discusión existen siempre dos lados. Una persona inteligente parece responder más favorable si le presentan dos situaciones, de manera que pueda formar sus propias conclusiones; para un individuo menos inteligente o menos instruido, probablemente sea mejor presentar sólo la fase más favorable a sus necesidades. Ahora el problema estará en decidir quién es más inteligente; la persona con mayor preparación escolar no necesariamente es la más "instruida".

- ◆ Buscar la confianza del público.

Una vez que la opinión o la actitud se ha cambiado, existe todavía la posibilidad de resistencia hacia la nueva dirección; hay aun más resistencia si el individuo públicamente ha expresado su cambio de opinión; parecería que el establecer una opinión fuera un compromiso y que cambiar en público representa una pérdida de la propia imagen.

- ◆ Procurar el uso posterior de la información.

No es de sorprender que la persona más inteligente adquiera mayor información en una conversación, para persuadir. El vocabulario de una persona es buen indicio acerca de su nivel general de inteligencia, pero ello es infalible. Muchos esfuerzos de persuasión se han desperdiciado porque el orador subestimó a su auditorio.

3.7. Cambio de paradigmas.

Un cambio de paradigma o un cambio paradigmático es en esencia un cambio significativo en las reglas, supuestos y actitudes relacionados con la forma establecida para desarrollar una actividad. El término se aplica también a un cambio fundamental en una tecnología para enfatizar el impacto de las nuevas capacidades de la misma. Un cambio paradigmático tiene el efecto de un nuevo comienzo.

Cuando ocurre un cambio significativo en los negocios, los viejos paradigmas deben cambiar y permitir la consideración de nuevas acciones. Si una compañía no toma ventajas de estos cambios, su posición competitiva disminuirá cuando la competencia se dirija a explotarlos. En consecuencia, el futuro no puede verse a través de los paradigmas actuales. Es necesario que las ideas y técnica exitosas del pasado pueden no ser las apropiadas para un negocio en el futuro.

Los negocios evolucionan a través de un ciclo común, el resultado de esta evolución es el crecimiento de la infraestructura de apoyo de la compañía, que incluye

los elementos empresariales que toda la organización debe compartir, y cuyos objetivos son apoyar, definir y regular el trabajo.

Cuando los negocios se hacen más complejos, los gerentes y el personal aumentan los procesos del trabajo real con modificaciones, en respuesta a los problemas y a las exigencias de cambio. Esta respuesta crea una infraestructura informal que con el tiempo discrepa de las reglas escritas, las estructuras organizacionales, la descripción de las funciones, las políticas y los procedimientos.

Un componente clave, en al ahora reconocida necesidad de cambio, es la inercia que ha aumentado durante los años anteriores. Hasta las empresas que históricamente se han resistido al cambio han experimentado algún movimiento. Estos cambios, por lo general, se llevan a cabo lenta y pacíficamente: Pocas personas son conscientes de ello. El movimiento lento brinda comodidad y cierta estabilidad a la organización, permitiéndole reaccionar ante las nuevas situaciones. Desafortunadamente, ésta práctica no permite que las empresas documenten sus procedimientos y, por ese motivo, pocas veces la gerencia comprende en detalle la manera como se realiza el trabajo. El lento movimiento inercial hace que iniciar los trabajos básicos de reingeniería, se convierta en un objetivo muy lento y difícil de lograr.

Cuando la competencia es poca y el negocio bueno, una compañía rehusará un cambio significativo su continuará haciendo su trabajo como siempre lo ha hecho. No evolucionará, realmente no habrá razón alguna para "sacudir el barco", si no está

roto, no lo reparará. Si la gerencia quiere aumentar las utilidades, simplemente elevará el precio del producto. Si la ineficiencia y las pérdidas aparecen en los procesos, manejará la situación con un aumento del staff y transferirá el costo al cliente. Este comportamiento tiene sus límites, pero las compañías que no se enfrentan a una competencia verdadera parecen alcanzarlos gradualmente para elevarlos más.

Cuando la competencia llega, la imagen anterior se altera. Sin duda, se presentará un cambio paradigmático. Las compañías que hacen la transición hacia el nuevo paradigma tienen éxito. Las que se resisten pueden fracasar.

En la actualidad ocurre un cambio paradigmático en el mercado. La operación de negocios debe cambiar cuando las presiones del mercado te obligan a las compañías a responder. Las reglas del pasado se están reescribiendo y los sobrevivientes deben reconocer y aceptar las nuevas reglas.

La observación ha demostrado que los cambios paradigmáticos en un área producen ondas que afectan otros paradigmas. Cambiar las reglas en un área genera cambios inevitables en las otras con las que se relacionan. El efecto continúa cuando las reglas afectadas, a su vez, inciden sobre otras.

Cada compañía tiene su propio conjunto de paradigmas, operacionales y técnicos. Estas formas de interactuar y hacer el negocio definen la manera de definir la empresa, en la actualidad, aunque estos factores dan a las compañías una base firme, pueden de igual manera detener el progreso.

Uno de los mayores impedimentos para avanzar es la cultura corporativa. La cultura es un factor limitante relacionado de manera estrecha con los paradigmas. La tecnología es el segundo impedimento importante para una operación eficiente y dinámica. Esta incluye el equipo de producción y las tecnologías de computación y comunicaciones. Las dificultades que se presentan en el área son bien conocidas. La aplicación de la tecnología a los problemas empresariales es tan difícil, que utilizarla con sus enormes ventajas parece una meta inalcanzable.

El tercer impedimento es la inestabilidad. La gerencia de la compañía y sus propietarios cambian de manera tan rápida que se dificulta la posibilidad de brindar estabilidad a largo plazo. Estas políticas cambiantes y el miedo a actuar por temor a las críticas o a la desautorización por parte de la nueva gerencia, son factores constantes en los negocios. Las nuevas iniciativas son vulnerables ante este problema, ocasionándose pérdida de tiempo y oportunidad.

Es importante desechar de los paradigmas actuales los aspectos que detienen el progreso. Esto no significa trabajar sin normas, ni desechar la administración a favor de la anarquía. Las empresas deben tener políticas, reglas y procedimientos formales; son los impedimentos para cambiar los que se deben eliminar.

Nuevas actitudes deben reemplazar las anteriores, aunque es más difícil cambiar una actitud que una regla. Para lograrlo, es necesario comprender la razón de la actitud y trabajar para modificar los factores subyacentes.

Para crear el hábito del cambio, una compañía debe demostrar su compromiso a través de la acción. Este compromiso ha sido, una de las víctimas en los negocios durante los último años. La calidad y la creación de un ambiente que pueda cambiar con rapidez y responder a las nuevas oportunidades, requieren un compromiso a largo plazo. Estos objetivos deben ser, en consecuencia, el fundamento de una estrategia a largo plazo. Aunque nada supera una adquisición o una fusión empresarial, esta estrategia puede trascender los cambios administrativos.

La reingeniería requiere de un nuevo paradigma para ser eficaz: el deseo de cuestionarlo todo continuamente. Es claro tratar de aplicar la reingeniería sin desafiar nuestros supuestos básicos acerca de los negocios, no dará los resultados esperados, falla que muchas tentativas han demostrado.

Aunque la reingeniería es bastante reciente, los intentos de dinamizar las operaciones de negocios y mejorar su eficiencia, han sido comunes desde hace mucho tiempo.

Una visión común del cambio de paradigma considera que los paradigmas de los negocios han variado debido a la reciente popularidad de la gerencia de calidad total, la tendencia hacia la internacionalización, el incremento en la utilización de la tecnología y la multiplicación de la competencia en todos los sectores económicos cercanos. Estos factores motivan un nuevo examen de los preceptos básicos de los negocios pero, en la mayor parte de los casos, el paradigma no ha cambiado. De manera común, la gerencia de calidad total se ha considerado equivocadamente un

nuevo paradigma, sin serlo. Los supuestos básicos de los negocios no cambian por el hecho de instaurar la gerencia de calidad total, aunque es usual que se fortalezcan. Este método de calidad es nuevo y muy eficaz, sin embargo está destinado a la ampliación del desempeño y no a una cuidadosa revisión de las suposiciones básicas. Aun cuando la reingeniería y la gerencia de calidad total van por el camino correcto, tienen todavía un largo trecho por recorrer.



CAPITULO 4

CASO PRÁCTICO

CAP. 4.- CASO PRACTICO

4.1. Antecedentes.

La empresa motivo de estudio, es una organización orientada a satisfacer el mercado de salidas de artes gráficas de computadoras a medios impresos, a través de la tecnología más adecuada.

Fue fundada en 1990, con el objeto de proveer de equipo especializado que no se encontraba en México, sino en E.U.A., llegando a ser una importante y reconocida empresa en el segmento de artes gráficas de computación.

Logra incrementar la participación del mercado y obtener un sólido manejo de la tecnología, y consecuentemente otorga un excelente servicio al cliente.

Su finalidad es abarcar dos mercados como son: Cad y Artes Gráficas.

Los productos y servicios que tiene la empresa son:

- ◆ Software especializados.
- ◆ Consumibles y accesorios.
- ◆ Soporte técnico.
- ◆ Impresoras.
- ◆ Laminadoras.
- ◆ Copiadoras.
- ◆ Escaners de formato ancho.

Esta compañía ha sido el principal promotor del cambio en los tradicionales métodos de impresión en grandes formatos a los sofisticados métodos digitales.

Su filosofía empresarial de abrir camino e imponer estándares la ha puesto a la cabeza de un mercado casi inexistente hace unos años.

Su meta es estar a la vanguardia en la tecnología relacionada a la impresión digital y poder aplicar esta información a situaciones reales de nuestro mercado.

La compañía en sus inicios, se desarrolló favorablemente, pero poco a poco la competencia la llevó a caer en una situación crítica, ya que competían con precios muy bajos y con descuentos muy por debajo del costo.

Esto provocó que los directivos, se desesperaran y empezaran a competir con las mismas armas que ellos. Esto fue imposible, ya que no se aprovechó las cualidades de la empresa para ganarle a los precios.

Después, cada departamento hacía lo que le convenía, sin tomar en cuenta, al director, ni a otros departamentos, ni lo que realmente le convenía a la empresa. Sólo pensaba en sus propios beneficios. Por ejemplo, el departamento de ventas que otorgaba los descuentos que a su consideración merecían. También escogía a las personas a quienes quería venderles. Otro departamento, como era el de consumibles, elaboraba promociones de acuerdo a su criterio y manejaban sus productos como quería.

No se había implantado hasta ese momento ningún manual de políticas, ni de procedimientos, cada departamento sabía que era lo que le correspondía porque así se le había dicho por el jefe que había dejado ese puesto.

También se manejan muy buenas comisiones para los vendedores, más su sueldo base, esto ocasionaba que no se pudieran cubrir gastos operativos con lo que vendían ya que aparte daban unos descuentos muy altos.

En ese entonces la empresa no manejaba ningún organigrama establecido por la dirección, la mayoría de las decisiones tomadas nunca se hacían del conocimiento de los trabajadores, solo al jefe del área, el cual se encargaba de llevarlos a cabo.

Algunos años después, cuando los procesos administrativos ya no satisfacían los gastos e ingresos de la empresa, se decidió vender una parte de ella.

Con esta decisión, el nuevo socio, analiza la empresa y decide someterla a una reingeniería de procesos administrativos.

4.2. Situación actual.

La reingeniería comienza con la venta de la empresa, esto trae como consecuencia un cambio total, afectando áreas como son la directiva y administrativa.

El nuevo socio ingresa a la empresa como director general, adoptando una posición más estricta. En cuanto a las políticas llevan al personal a tener temor en cuanto a no saber que iba a suceder con los nuevos mecanismos que se iban a implantar y con cada uno de los puestos.

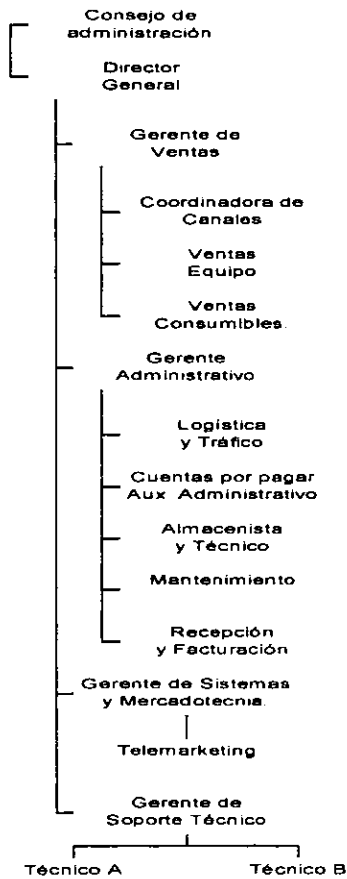
Se da a cada gerente de área la autoridad necesaria para manejar el departamento, pero toda actividad debe ser autorizada por la dirección general, lo cual tuvo como consecuencia la renuncia de muchos trabajadores inconformes con estas nuevas políticas.

En cuanto al departamento de administración se contrata a un nuevo personal y se liquida al anterior, en su totalidad. La nueva administración toma un control más estricto en cuanto al departamento de ventas: redujo comisiones, y el tabulador, además solo se podía vender a algún cliente bajo la autorización de este departamento, ya que tomaba en cuenta que los depósitos se vieran reflejados en el estado de cuenta de la empresa, esto hacía el trámite de ventas mucho más tardado tanto para el cliente como para el vendedor.

También se crea un nuevo departamento llamado Telemarketing, cuya función es ser el primer filtro para los clientes y canaliza esos clientes al departamento de ventas, de acuerdo a sus necesidades de compra.

Se crea un organigrama en el que todo el personal conoce su posición y su nivel jerárquico dentro de la empresa.

La estructura actual de la organización esta conformada de la siguiente manera:



La estructura de la empresa es muy pequeña y consta de 4 áreas. Las funciones son muy generales para cada área y las describo a continuación:

Ventas:

Realiza estrategias de ventas

Coordina las visitas a clientes.

Coordina las demostraciones de equipo realizadas fuera y dentro de la empresa.

Ventas:

Realiza ventas.

Realiza estrategias de ventas.

Coordina las entregas de los ploters.

Verifica el seguimiento de clientes.

Administración:

Realiza cobros a clientes.

Realiza las nóminas.

Controla entradas y salidas de almacén.

Coordina y realiza pagos a proveedores y acreedores.

Autoriza crédito para clientes.

Verifica Facturación.

Coordina cobros junto con los vendedores.

Realiza pago de comisiones.

Coordina rotación de inventarios.

Realiza pedidos a proveedores y da seguimiento.

Realiza y verifica que se lleven a cabo las políticas de la empresa.

Mercadotecnia y sistemas:

Coordina todos los eventos para los clientes y proveedores.

Coordina la capacitación para el personal.

Realiza cotizaciones para clientes nuevos.

Canaliza clientes para el área de ventas para su seguimiento.

Soporte Técnico:

Coordina todas las reparaciones y entrega de los ploters ya reparados.

Vende las refacciones.

Realiza los pedidos de refacciones.

Realiza y vende las pólizas de mantenimiento.

Coordina las garantías.

Coordina las reparaciones a domicilio de los clientes.

Dentro de la compañía también se manejan 2 bodegas fiscales independientes, las cuales se encargan de todas las operaciones que sean necesarias para el paso en aduana de todos los equipos, consumibles y accesorios que se venden.

Después se da el cambio de las políticas de cada área, esto se da buscando la información básica del entorno que afecta las diferentes áreas y a la empresa misma.

4.3 Evaluación.

Hasta ahora solo se ha dado un panorama general de la empresa y los factores que impulsaron al cambio organizacional dentro de la misma. La "reingeniería" de procesos llevada a cabo en ésta tiene que ser evaluada objetivamente y desde un punto de vista sistémico que nos permita identificar las bondades de la misma. Al conocer los resultados, se analizarán éstos y en consecuencia se propondrán algunas alternativas de solución si fuera necesario.

Una premisa que debemos tomar en cuenta es el hecho de que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas, por lo que partiremos de este punto de ahora en adelante para analizar los efectos reales y los pronosticados en la realización de este proyecto.

Dentro de las decisiones tomadas en la reingeniería de procesos efectuada hay factores muy importantes que impactan directamente al recurso humano y que se pueden puntualizar de la siguiente manera:

1. Cambio de Dirección.
2. Cambio de Administración
3. Cambio de sistema de administración..
4. Cambio de Organigrama de la empresa.
5. Cambio de políticas de Ventas.
6. Cambio de Horarios de ejecutivos de ventas

7. Cambio en los procedimientos de función en los distintos departamentos.

Como podemos observar cada uno de estos puntos son esenciales en el buen funcionamiento desde el punto de vista organizacional, por ello tenemos que evaluar cada uno de estos factores en forma independiente para saber el impacto que tuvo en la empresa, ya sea positivo o negativo, esto es posible debido a que algunos de los cambios se están llevando a cabo ahora mismo y nos permiten analizar las reacciones inmediatas en el factor humano, que es el punto central de este proyecto.

Cambio de Dirección: Se da en respuesta a la solicitud del nuevo socio que observa la ineficiencia de la directiva actual para darle respuesta a la baja de ventas y a la reducción de participación en el mercado, por si esto fuera poco el nuevo socio entra con facultades amplias par decidir sobre el destino de la empresa y se inicia una nueva dirección con ideas frescas y propuestas inteligentes para cambiar la manera en que la empresa se desarrollaba actualmente, tratando de cambiar el paradigma que los había llevado hasta este momento.

Cambio de Administración: Este cambio es reflejo del cambio de dirección, al cambiar la administración se pretende coordinar de manera eficiente los pagos a proveedores y a acreedores, así como la autorización de créditos, verificar la facturación, coordinar inventarios, así como realizar pago de comisiones. Funciones que se llevaban a cabo pero de manera no muy eficiente, ya que existían problemas de trafico de mercancías además de algunos otros problemas relacionados con el buen manejo de recursos humanos y materiales. Por lo que se decidió cambiar al

administrador de la empresa, por una persona que cumpliera con el perfil adecuado y que fuera congruente con la nueva visión de la dirección. De esta manera se obtuvo un seguimiento más eficiente de los recursos utilizados.

Cambio de Sistema de Administración: El sistema utilizado por la empresa era el paquete informático llamado "cresendo" muy poco conocido pero bastante complicado y en el resultado del análisis de la reingeniería resultó que la mayoría de los módulos no eran utilizados y que el sistema era utilizado al 35% de su capacidad debido a su complejidad.

Cambio de Organigrama de la empresa: Como se mencionó anteriormente cada departamento, decidía su propio manejo y organización, de manera que cuando entraba una persona nueva se le asignaban las funciones que la persona anterior tenía aunque para ese momento ya fueran obsoletas, así, cada persona decidía que hacer y cuando hacerlo. Esto fue provocado por una situación realmente obvia, el personal no conocía su situación dentro de la empresa y así mismo desconocía los niveles jerárquicos, esto provocaba confusión a la hora de recibir ordenes y ejecutarlas, al tener un verdadero organigrama se respetan las líneas de comunicación y los responsables de cada departamento, por lo que no se saturan directivos con problemas que no les competen.

Cambio de políticas de ventas: Al inicio como se dijo, los ejecutivos de ventas para lograr el incremento en sus comisiones, bajaban los precios a su antojo, sin importarles el crecimiento de la empresa, porque aunque aumentaban el nivel de

ventas la empresa obtenía un menor porcentaje de ganancia, por lo que se decidió cambiar la forma en que los vendedores trabajaban poniéndoles tasas de descuento por volumen y clase dependiendo de si eran distribuidores o clientes corrientes y donde la autorización de descuentos mayores solo puede hacerse por medio del departamento de administración y contabilidad.

Cambio de Horarios de Ejecutivos de Ventas: Los ejecutivos de ventas tenían un horario fijo, ahora tienen un horario abierto, esto es, no tienen un horario establecido, ellos administran su tiempo para atender a los clientes que capturan de forma independiente, los visitan y dan seguimiento a cada reporte que les llega.

Cambio en los procedimientos de función de los departamentos: Los departamentos cambiaron la forma en que operaban normalmente, reduciendo en gran medida tiempos muertos y la lentitud acostumbrada anteriormente. Este cambio se está dando paulatinamente y por consiguiente este paso aun no está en su madurez.

Como puede observar cada uno de estos puntos trata un tema bastante complejo visto desde el punto de los recursos humanos ya que al estar tratando con personas cada solución que demos afectará directamente en la productividad de la empresa, ya que hay que recordar que una empresa depende de varios factores, entre ellos el factor humano, y que el departamento de ventas es uno de los más importantes debido al sector en que se especializa esta empresa. A continuación menciono el impacto que tuvo la reingeniería en el factor humano:

AREAS	RESULTADOS OBTENIDOS	IMPACTO EN FACTOR HUMANO
DIRECCION	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Políticas más estrictas. ◆ Recorte de personal. ◆ Presión por carga de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presión por nuevas políticas. ◆ Incertidumbre por desconocer su situación. ◆ Renuncias masivas por carga de trabajo.
ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Programa de pago a proveedores. ◆ Programa de pago a acreedores. ◆ Control de facturación y seguimiento de cobros oportunos. ◆ Reflejos de depósitos para liberación de mercancía. ◆ Estructuración en la salida de mercancía del almacén. ◆ Cambio de sistema interno (Crescendo a SAE). ◆ Realización de organigrama de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mayor control en este departamento. ◆ Descontento por todos los procedimientos nuevos para ventas. ◆ Descontrol y atraso de trabajo por cambio de sistema sin capacitación. ◆ Conocimiento de su nivel jerárquico, pero incertidumbre en cuanto a funciones.
VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Horarios abiertos. ◆ Descuentos nuevos a clientes y distribuidores. ◆ Cambio de comisiones fijas a cuotas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abuso de vendedores en tiempo de permanencia en la empresa, por horarios abiertos. ◆ Descontento por parte de clientes y vendedores por los descuentos lo que trae como consecuencia una baja de ventas. ◆ Descontento en cuanto a comisiones por no ser fija, y por haber preferencias en cuanto a antigüedad.
MERCADOTECNIA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Creación del área de telemarketing. ◆ Cambio de exposiciones externas a "Open House". ◆ Recorte de presupuesto para publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aceptación por disminución de la carga de trabajo para vendedores y permite escalar niveles jerárquicos. ◆ Aceptación de "Open House", ya que se generan más ventas por tener exclusividad. ◆ Aceptación por el recorte de presupuesto ya que se repartió en otros departamentos.
SOPORTE TECNICO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recorte de personal. ◆ Capacitación nueva. ◆ Políticas nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rechazo por parte del personal técnico e incertidumbre por su situación. ◆ Renuncias por descontento en nuevas políticas. ◆ Aceptación en cuanto a capacitación, ya que había técnicos que desconocían algunos componentes de eqpo.

4.4. Alternativas de solución.

En el caso práctico pudimos observar las limitaciones y las carencias de una "reingeniería" mal ejecutada, esto se debió al paradigma con el cual se inició el proyecto.

Esto nos llevó a visualizar los problemas desde otro ángulo que nos permitió elaborar una serie de alternativas viables de solución a los huecos dejados por la reingeniería.

Así después de analizar el cuadro de factores, la propuesta es la siguiente:

- ◆ **Dirección:** Una mayor comunicación de la dirección hacia el personal para conocer sus inquietudes y miedos, para que así pueda establecer programas enfocados a los problemas reales del personal, es decir, una línea directa de comunicación entre la dirección y cada uno de los departamentos.
- ◆ **Administración:** Un estudio de tiempos y movimientos (estudio de métodos) que nos permita conocer realmente las operaciones y procedimientos necesarios en cada función. Así como la elaboración de un manual de procedimientos en cada departamento con la finalidad de estandarizar los formatos y las secuencias de los proyectos. Además de una capacitación global para todo el personal del uso del nuevo sistema. Lo que nos permitirá reducir tiempos de aprendizaje en horas laborales y

a su vez, esto se traduce en mayor eficiencia. Otro punto que se pierde de vista es que no existe línea de crédito aún para clientes fieles de la empresa, el pago debe ser de contado, si se pudiera establecer un crédito, se obtendría mayor índice de ventas. Por otro lado la administración tiene la idea de que el porcentaje de ganancia en cada equipo es del 50%, sin embargo, esto no es cierto ya que sobre este margen se les otorga el 20% a distribuidores y un porcentaje a vendedores de hasta un 5%, lo que nos reduce considerablemente el margen de reinversión si aumentamos los costos operativos.

- ♦ Ventas: Agregar 6 puntos para cierre de ventas; cambio de horario abierto a horario fijo, ya que en bastantes ocasiones no se encuentra nadie en el departamento de ventas, y por lo tanto, no hay quien atienda al cliente; establecimiento de un descuento controlado por administración y la creación de un encargado de ventas exclusivo para distribuciones que se encargue de otorgar el descuento del 20% sin favoritismos ni confabulaciones; que trabaje con sueldo fijo sin comisión. Además reduciríamos los trámites para la entrega de un equipo ya que por el momento se entrega hasta que el depósito se refleja en el sistema, siendo que se puede entregar si se solicita al comprador la ficha original con sello del banco.

- ◆ Soporte técnico: Elaborar folletos informativos personales sobre derechos y obligaciones del personal de soporte, porque si bien conocen el organigrama, desconocen funciones específicas y las nuevas políticas implantadas, así como llevar a cabo un estudio de tiempos y movimientos para eliminar tiempos muertos.

Como podemos observar, la solución presentada con la "reingeniería" es paliativa y no resolutive ya que como dijimos anteriormente, hay que presentar una solución desde el punto de vista sistémico y no fraccionado como lo hicieron al momento del desarrollo de la "reingeniería".

CONCLUSIONES

Al principio del presente proyecto en la evaluación de la aplicación de una reingeniería de procesos en el área de administración y determinación del impacto en el personal de una pequeña empresa de impresión digital en el Valle de México, en la cual teníamos que analizar cuales son los resultados y las alternativas de una reingeniería administrativa en el ambiente organizacional de la misma, observamos las limitaciones y las carencias de lo que una reingeniería mal ejecutada provocó.

Pero, ¿Cuál fue el motivo por el cual la reingeniería no obtuvo los resultados esperados?. Después de analizar el problema en una forma sistémica me di cuenta que esto se debió al paradigma inicial, por lo que en las propuestas o alternativas de solución menciono brevemente la manera en la que se puede corregir este problema.

Analizar la viabilidad de la reingeniería de procesos administrativos tomando en cuenta el factor humano no es nada fácil, ya que, al tratarse de seres tan complejos, tenemos que apoyarnos en la satisfacción de sus necesidades, ya sea primarias o secundarias, por lo que la factibilidad de una reingeniería en esta clase de procesos puede parecer infructuosa, sin embargo una reingeniería es viable en cada uno de los departamentos de una empresa, lo que tiene que cambiar será el método y la visión de la misma en cada paso del cambio, es decir, nuestro paradigma.

Una reingeniería de procesos se convierte en un punto fundamental para la productividad de una empresa en el momento en que todos los que dependen de la

misma se concientizan del valor y de los beneficios que se obtienen de una reingeniería, como lo podrían ser: menores costos de operación, agilidad en los procesos administrativos, eliminación de tiempos innecesarios, información oportuna y delimitación de responsabilidades.

Todo esto se pudo analizar en el capítulo 4, ya que en éste, nuestro caso práctico promovimos alternativas de solución que son congruentes con el objetivo antes planteado.

Por último, al analizar la forma en que la reingeniería afecta el perfil de cada uno de los puestos, pudimos observar que mientras en algunas áreas el cambio fue bien visto, en la mayoría de los departamentos solo se obtuvo descontento, descontrol o rechazo, esto debido a que la reingeniería se efectuó de manera arbitraria y sin tomar en cuenta del todo al factor humano.

Así podemos concluir que una reingeniería bien administrada y planeada en la que se tome la opinión del factor humano, sin menospreciar su importancia dentro de la empresa nos brindará resultados tangibles en un lapso no mayor a un año y con la consecuente ampliación de alternativas de crecimiento, ya que afecta a cada una de las áreas y departamentos de la empresa de manera radical y efectiva. Esto, dicho en otras palabras, se traduce en hacer más con los mismos recursos o lo que es lo mismo en productividad.

De acuerdo a lo anterior, el presente proyecto no solo analiza los resultados y las alternativas de una reingeniería administrativa, sino que también proporciona

alternativas de solución como una respuesta sistémica a un problema que en principio fue mal encauzado, esto nos lleva a puntualizar que no solo se cumplen al 100% los objetivos planteados sino que el aporte que brinda la presente tesina proporciona un apoyo real en problemas de la misma índole y con adecuaciones necesarias a cualquier otro giro en el que el punto fundamental sea el factor humano.

Así, no solo se concluye con éxito la presente tesina, sino que se convierte en un proyecto que me enorgullece presentar.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA.

1. ARIAS GALICIA FERNANDO
VICTOR HEREDIA ESPINOSA
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
5ª Edición.
México 1999.

2. CHAVENATO IDALBERTO
Administración de recursos humanos
Editorial Mac Graw Hill
2ª. Edición
México D.F. 1997.

3. HAMPTON DAVID
Administración.
Editorial Mac Graw Hill.
3ª. Edición.
México D.F. 1989.

4. HERNÁNDEZ RODRIGUEZ SERGIO.

Introducción a la administración.

Editorial Mc.Graw Hill.

1ª Edición.

México 1994.

5. HERNÁNDEZ SAMPIEN ROBERTO

HERNÁNDEZ COLLADO CARLOS

BAUTISTA LUCIO PILAR

Metodología de la investigación.

Editorial MacGraw Hill.

1ª Edición.

México 1994.

6. IVANCEVICH GIBSON, DUNNELLY

Organizaciones.

Editorial MacGraw Hill.

3ª Edición.

México 1990.

7. KEITH DAVIS, NEWATROM JOHN W.

Comportamiento humano en el trabajo.

Editorial McGraw Hill.

8ª Edición.

México 1991.

8. KONTS HAROLD

Administración Uno Perspectiva Global.

Editorial Mac Graw Hill.

4ª. Edición.

México D.F. 1998.

9. KOONTZ HAROLD, WEHRICH HEINZ

Administración.

Editorial McGraw Hill.

10ª Edición.

México 1994.

10. MARTINEZ CHÁVEZ VICTOR MANUEL

Diagnóstico Administrativo.

Editorial Trillas.

2ª Edición.

México 1998.

11. MERCADO H. SALVADOR

Reingeniería Humana.

Editorial Pac, S.A. de C.V.

México 1997.

12. MORRIS DANIEL, BRANDON JOEL

Reingeniería.

Editorial MacGraw Hill.

México 1999.

13. RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN

Introducción a la administración.

Editorial Ecafsa.

3ª Edición.

México 1998.

14. RUBBINS STEPHON P.

Administración Teoría y Práctica.

4ª. Edición.

México 1994.

15. STONER JAMES A. F., R. FREEMAN EDUARD

Administración.

Editorial Prentice Hall.

6ª. Edición.

México D.F.

16. WARREN B. BROWN, DENNIS J. MOBERG

Teoría de la organización y la administración.

Editorial Noriega Limusa.

1ª Edición.

México 1990.

17. Administrate Hoy.

Ejemplar 28.

Editorial Sicco.

México 1996.