

57



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

296444

RECURSOS HUMANOS

LA REINGENIERIA HUMANA COMO UNA HERRAMIENTA  
PARA UNA NUEVA ACTITUD EN LA ORGANIZACION,  
EN LA FUSION DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
FABRICACION DE PRODUCTOS QUIMICOS

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARYBELL JUAREZ DAMASO

ASESORA: M.A.O. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO. 2001.



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.

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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

La Reingeniería Humana como una herramienta para una nueva actitud en la organización, en la fusión de una empresa dedicada a la fabricación de productos químicos

que presenta la pasante: Marybell Juárez Dámaso

con número de cuenta: 5835 80 10 para obtener el título de :

Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Febrero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>M.A.O. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>

A ti Gabriel:

Porque tu carácter y tu forma de ser me ha fortalecido, por que desde que llegaste a mi vida has sido inspiración para realizar cosas para bienestar de ambos, por que me has enseñado más de lo que yo pueda enseñarte.

Te amo hijo.

A mis padres Bertin y Josefa:

Por su apoyo incondicional y por ese amor infinito que me han demostrado día con día y más aún cuando Gabriel llegó a mi vida.

Mil Gracias, los amo.

A mi hermano Jorge Omar:

Que aún con nuestras diferencias siempre me ha brindado su apoyo incondicional y deseándole la dicha completa ahora que comienza una nueva vida con Graciela.

Mil gracias, los quiero.

A toas las personas que durante mi vida me han apoyado moral y económicamente para que haya logrado llegar hasta este día, abuelos, tíos, primos y amigos..... mil gracias.

A esta Institución creada para proporcionar educación y que deseo de todo corazón se dignifique y fortalezca con el paso del tiempo y a sus profesores, el mejor de los éxitos y mi más grande agradecimiento por el impulso que han dado a todos los estudiantes.

Y a ti DIOS, que con tu grandeza infinita me otorgaste la oportunidad de conocer gente que me ha brindado su apoyo, conocimiento e inspiración, gracias te doy por que nunca me has dejado y por que aún en los momentos más difíciles siempre he sentido tu presencia.

# **TESINA**

**LA REINGENIERIA HUMANA COMO UNA HERRAMIENTA  
PARA UNA NUEVA ACTITUD EN LA ORGANIZACIÓN, EN LA  
FUSION EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACION  
DE PRODUCTOS QUIMICOS**

**MARYBELL JUAREZ DAMASO**

<b>Indice</b>	<b>Páginas</b>
Protocolo	
Introducción	9
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>EL FACTOR HUMANO (FH) EN LAS ORGANIZACIONES</b>	
1.1 Las Relaciones Humanas en el FH	12
1.2 Los valores y las actitudes del FH	15
1.3 El efecto de los cambios y el conflicto en el FH	19
1.4 Comunicación efectiva y motivación en el FH	25
1.5 Calidad de vida en el trabajo	34
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>REINGENIERIA</b>	
2.1 Conceptos	38
2.2 Reingeniería de procesos	41
2.3 Reingeniería humana	48
2.4 El líder en la reingeniería	52
2.5 Los equipos de trabajo en la reingeniería	56
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>ALIANZAS ESTRATEGICAS</b>	
3.1 Cultura organizacional	61
3.2 La función de la gerencia estratégica	64
3.3 Alianzas estratégicas	70
3.3.1 Ventajas y Desventajas de las alianzas	71

3.3.2 Pasos para realizar una alianza	72
3.3.3 Fusiones, Adquisiciones, Joint Venture	73
3.4 Marco económico	79
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>CASO PRACTICO</b>	
4.1 Antecedentes	83
4.2 Situación base	85
4.3 Propuesta	91
<b>Conclusiones</b>	112
<b>Bibliografía</b>	114

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los últimos años la fusión de las empresas vino a abrir una alternativa que se les ha presentado algunos grupos empresariales para poder sobrevivir ante el desorden económico que se vive en el país actualmente. Se utilizan estrategias comerciales y financieras que cambian el rumbo de las empresas y de quienes la integran, es decir, que de la unión de dos organizaciones se consolide una sola que aproveche los beneficios con los que cuentan ambas, en cuanto al producto, mercado, clientes y proveedores, incluyendo el recurso humano que las integra. En el periodo de transición en que se da la fusión hay que trabajar más para hacer que tanto los clientes como los proveedores identifiquen a la nueva organización como un ente único, sin olvidar que siempre el objetivo principal es brindar una mejor calidad en el servicio y atención.

Las fusiones en el recurso humano traen como consecuencia duplicidad en los puestos, en las actividades, en los sistemas, etc, lo que da paso a sentimientos de inseguridad en el personal de ambas partes, la competencia, el celo profesional y la envidia se hacen presentes, el rechazo en los grupos de trabajo de la integración de más gente a sus actividades, provoca la resistencia al cambio. Tratar de integrar y unificar los criterios de personas que traen culturas, estilos y formas de trabajo diferentes son sumamente difíciles.

La Reingeniería Humana es un proceso que cambia los sistemas y las estructuras que forman las organizaciones, para proporcionar seguridad al personal a través de la educación continua, la capacitación y la motivación para

que a su vez sea éste el que proyecte seguridad a la gente externa con la que traten.

Pero, ¿La reingeniería humana es una herramienta que coadyuva al buen desarrollo de las fusiones en una empresa dedicada a la fabricación de productos químicos?

## JUSTIFICACION

Las técnicas de administración tales como la administración por objetivos, la administración de recursos humanos, la administración de calidad total, etc. en las empresas han dado buenos resultados y han evolucionado constantemente, continúan adaptándose a las necesidades que la época ha marcado. La demanda que actualmente se tiene de calidad y servicio viene forzando a las organizaciones a desarrollar métodos eficientes que logren atrapar la atención del cliente y que den valor a cada una de las actividades que se ejerzan dentro de la organización. Para que las organizaciones de hoy sean competitivas, deben ser capaces de cambiar rápidamente y adaptarse a los elementos del medio.

Dentro del marco económico de nuestro país, las fusiones han jugado un papel importante en la actualidad y han venido a reforzar el concepto de la nueva organización y de la adaptación casi inmediata que deben tener para aceptar los cambios derivados de las fusiones. La reingeniería puede contribuir en el cambio de actitud del recurso humano de la organización, no es una tarea fácil, se requiere de un líder que tenga el conocimiento de lo que se pretende y de lo que se quiere para la empresa, pero la innovación y la tecnología deben ser los principales aliados en esta lucha continua que debe definir los cambios permanentes que nos ayuden a dirigir, operar y administrar a la organización, de tal suerte que ello permita brindar una satisfacción personal a los integrantes de la empresa y un mejor servicio al cliente ya que por éste la empresa surge y vive.

Desde mi punto de vista, lo anterior es la principal razón que dio origen a hacer un estudio de la reingeniería humana entorno a las fusiones, que desde 1980 han surgido como una panacea a los problemas económicos de las empresas nacionales.

## **OBJETIVO GENERAL**

Definir procedimientos que permitan que el Recurso humano se adapte lo más rápidamente posible a la nueva organización, llevando acabo una educación continua para cambiar la actitud en el trabajo, a través de la reingeniería humana.

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Conocer los problemas fundamentales de las fusiones en el FH.
- Identificar la problemática del aspecto humano de las organizaciones, por la falta de educación y capacitación.
- Difundir a la Reingeniería Humana como una herramienta para la formación de una nueva organización.

## **HIPOTESIS**

Si utilizamos a la reingeniería como una herramienta que ayude a la integración de la nueva organización, entonces se estará contribuyendo al buen desarrollo de la empresa.

## INTRODUCCION

El efecto de la globalización está obligando a México a efectuar cambios en todas sus estructuras, socialmente hablando requiere elevar el nivel cultural y económico de los habitantes para estar dentro de un nivel global competitivo, es decir que la gente se encuentre apta para trabajar en empresas de primer nivel que tengan apertura comercial con el extranjero.

Los cambios económicos suscitados en el país en estos últimos años han creado en las organizaciones la necesidad de buscar estrategias que les fortalezcan económicamente y les permitan mantenerse como líderes dentro del mercado.

El factor humano es el elemento más importante dentro de la organización y cuando este elemento se encuentra en desequilibrio su actitud hacia el trabajo cambia. Cuando las organizaciones pasan por algún proceso de fusión o adquisición, surgen situaciones de cambio que afectan las relaciones humanas del personal que integra la empresa, por esta razón el presente trabajo trata dentro de los capítulos los siguientes temas como:

**El capítulo 1 Factor Humano dentro de las organizaciones**, que habla de la importancia de los valores para el desarrollo del ser humano, del establecimiento de una buena comunicación, indispensable para fortalecer las relaciones humanas y de la complejidad de las relaciones del factor humano cuando éste no encuentra los satisfactores necesarios que le brinden bienestar.

**El capítulo 2 Reingeniería**, proporciona conceptos que aclaran el proceso y amplían la información para conocer su metodología y su aplicación dentro de las empresas, además trata de enfatizar la labor del líder y el trabajo de equipo dentro de todo el proceso de cambio que se da en la organización.

**El capítulo 3 Alianzas estratégicas**, en este capítulo se proporciona información sobre las alianzas más comunes y el entorno económico en el que se desarrollan las organizaciones, se habla de las personas adecuadas que pueden establecer algún tipo de alianza y de los beneficios que brinda el establecimiento de una nueva estrategia empresarial, además de los cambios que se presentan en la cultura organizacional como consecuencia del establecimiento de las estrategias seleccionadas por la organización.

**El capítulo 4 Caso práctico**, inicialmente se habla de los antecedentes de la empresa, como y cuando surge y su trayectoria durante todo este periodo de tiempo, la situación actual en donde se establecen las causas de la fusión y la problemática que presenta el individuo dentro de la organización a raíz de la fusión y para finalizar este trabajo se concluye con la propuesta basada en la aplicación de la reingeniería humana.

## **CAPITULO 1**

# **EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

## **1.1 EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

Las organizaciones están formadas por la combinación de dos elementos, el humano y el tecnológico, sin embargo la prioridad otorgada al desarrollo tecnológico ha sido evidente dejando detrás el aspecto humano, lo que ha provocado un desequilibrio en ambos factores, es decir, en la actualidad los avances tecnológicos se han desarrollado con gran velocidad, situación que no se ha presentado en las ciencias humanísticas y muchos de los problemas que existen en las organizaciones provienen de las relaciones humanas.

El elemento humano es complejo e impredecible, su comportamiento se deriva de su educación, valores y actitudes naturales que emanan de su propia cultura y por lo mismo no puede esquematizarse su conducta para desarrollar fórmulas que den soluciones ideales para resolver los problemas que surjan de las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

Cualquier nexo o trato que tengan las personas entre sí se le denomina Relación humana. Todo tipo de organización (religiosa, política, familiar, etc.) necesita la participación consciente de las personas que la integran. Para que estas organizaciones maduren se requiere de relaciones que permitan el desarrollo y crecimiento individual de las personas, de una vida social activa.

Dentro de las organizaciones se ha observado que entre más grandes, más complejas se vuelven, más automatizadas están y por lo mismo esas relaciones se vuelven distantes.

Las personas son parte de las organizaciones que forman grupos sociales formales o informales, grandes o pequeños. Estos grupos se caracterizan por ser dinámicos y cambiantes que se dispersan con el paso del tiempo, el medio en que se forman o se desarrollan influyen en su comportamiento y por lo tanto afectan las actividades individuales y las condiciones laborales.

En la actualidad es importante mejorar la calidad de las relaciones humanas, principalmente en los centros de trabajo, en donde se pretende sensibilizar a la administración para mostrar interés por el bienestar de los integrantes de la organización quienes reflejaran su satisfacción en el incremento de su eficiencia y productividad.

Es importante considerar que los valores que imperan en la organización no se imponen sino que se descubren, se actualizan y se contagian, son cualidades positivas que influyen en las decisiones del individuo, que guían la conducta y le dan sentido a la vida dentro de la organización.

La tabla de valores en la conciencia del ser humano, es la fuente de los intereses y las motivaciones del individuo, son la guía por la cual determinan sus metas, los indicadores de la importancia de la lucha, el gozo y la entrega hacia el trabajo.

Se hará mención de algunos valores que el hombre ha conceptualizado dentro de su vida para encaminar su actuación dentro de la sociedad en que se desarrolla:

- **Valores de Ser** que se relacionan con la esencia de las personas (como la existencia, la libertad, la dignidad, etc.).
- **Valores del Hacer** que se relacionan con el quehacer humano (la responsabilidad, la honestidad, la justicia, etc.).
- **Valores de tener** que se relacionan con las cosas materiales ( el dinero, el poder, etc.).

## 1.2 LOS VALORES Y LAS ACTITUDES EN FACTOR HUMANO (FH)

La educación del ser humano se finca en valores, que influyen en la conducta y en las actitudes de éste, son atributos importantes que marcan la forma de vida de los individuos, basando su conducta en los conceptos de "bueno y malo", "lo que se debe y lo que no se debe ser".

A lo largo de nuestra vida establecemos valores que forman parte de nuestra cultura, que se van reforzando con el paso del tiempo. Para las organizaciones es importante resaltar los valores de sus integrantes, la renovación debe provenir de la participación de los empleados, la colaboración, la comunicación y la confianza en los mismos debe obligarlos a buscar la eficiencia.

Según Allport <sup>1</sup> y colegas se pueden identificar seis tipos de valores:

1. **Teóricos.**- Los que conceden gran importancia a la búsqueda de la verdad por medio de una posición crítica y racional.
2. **Económicos.**- Los que subrayan lo útil y lo práctico.
3. **Estéticos.**- Los que conceden gran valor a la forma y armonía.
4. **Sociales.**- Los que conceden gran valor al amor por la gente.
5. **Políticos.**- Los que conceden importancia a la obtención de poder e influencia.
6. **Religiosos.**- Los que se refieren a la unidad de la experiencia y al conocimiento del cosmos como un todo.

Una vez hecha la clasificación de los valores, se procedió a realizar una encuesta y el resultado fue que la importancia de los valores se deriva de la actividad que realizan las personas, para algunos puede ser más importantes los valores económicos que los valores religiosos o viceversa, lo realmente cierto es que los valores son relativamente estables y permanentes y que son resultado del aprendizaje de la infancia.

Milton Rokeach <sup>2</sup> creó la encuesta Rokeach de valores (RUS) con dos series de valores y cada una con dieciocho valores individuales.

1. **Valores finales.**- Condición última de la vida, las metas que una persona quiere alcanzar en el transcurso de su vida.
2. **Valores Instrumentales.**- Formas preferidas de conducta o medios para alcanzar los valores finales personales.

Al igual que el anterior fue aplicado a diferentes personas con distintas actividades y en donde se confirmó que la importancia de los valores, depende de la actividad que se desarrolla y del grupo al que pertenece. También se ha observado que la edad es otro factor que influye en cuanto a la importancia de los valores, no es el mismo peso que le da un joven a la lealtad que un hombre maduro.

Derivado de los valores, están las actitudes, que reflejan los sentimientos personales respecto a algo. El valor no es igual a actitud, más sin embargo están sumamente relacionadas.

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional Ed. Prentice Hall, pág. 175

Las actitudes forman parte del comportamiento humano que afectan la conducta diaria del individuo. Como actitud puede definirse **"el conjunto de sentimientos y creencias que afectan la perspectiva de lo que el individuo percibe"**. Al igual que los valores se van adquiriendo a través del tiempo y comúnmente es por imitación o admiración hacia una persona lo que hace que las actitudes contribuyan a moldear la conducta del individuo.

Si dentro de la organización, la administración se preocupa por crear un clima de apoyo al factor humano, fomentará el interés laboral en los individuos a través de las actitudes positivas que le proporcionen satisfacción en el trabajo y que contribuyan a elevar su autoestima, que de alguna forma se verá reflejado en el incremento de la productividad. Las actitudes favorables dentro de la organización contribuirán a que el individuo se identifique, participe y se integre.

Cabe hacer mención que la gente con actitudes negativas resultan nocivas a la organización, que pueden ocasionar problemas que afectan el desarrollo de la misma, propiciando situaciones tales como los paros irracionales, las huelgas, la constante rotación de personal e incluso la reducción en la productividad por mencionar algunos ejemplos y que se verán reflejados en los costos de la organización.

Las actitudes tienen tres componentes:

---

<sup>2</sup>Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, pág. 176

- **Conocimiento** – Proviene de un valor, la parte crítica. Se refiere a aquella creencia que se tiene a través de la relación lógica que se tiene entre el conocimiento y la observación.
- **Afecto** – Se deriva un sentimiento o emoción. Se basa prácticamente en el sentimiento de aquella parte que se percibe cuando algo nos agrada o desagrada, de aquello que nos inspira amor u odio, etc.
- **Conducta** – Es la forma de actuar ante una situación. Aquella que se manifiesta a través de la actuación ante determinada situación.

Un cambio de actitud comprende esencialmente un desplazamiento en el equilibrio de las influencias tanto positivas como negativas a las que esta expuesto el individuo a fin de que adopte otra nueva actitud y la persuasión es un medio para lograrlo, pero requiere de tres condiciones:

- a) La disposición del individuo para aceptar el cambio
- b) La confianza en el mensaje persuasivo o en la fuente de donde proviene.
- c) Y la fuerza necesaria dentro del mensaje para ejercer en el individuo la influencia de la persuasión.

Las actitudes son un componente más de la conducta e influyen en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, por lo tanto es evidente la relación que existe entre ambas y por lo mismo este será un factor importante para la aceptación de los cambios que se le presenten al individuo y del manejo de los conflictos a los que pueda enfrentarse.

## **1.3 EL EFECTO DE LOS CAMBIOS Y EL CONFLICTO EN EL FH**

Hoy en día las organizaciones han tenido que adaptarse a los cambios tan dinámicos en los que se desarrollan, se han visto afectadas en el proceso de adaptación que sufren para no quedarse al margen de su entorno. Los principales motivos que estimulan a las organizaciones para efectuar los cambios son:

**La naturaleza de la población económicamente activa.** Trata de toda aquella persona que ingresa a un trabajo y que comienza a tener una actividad económica al percibir un sueldo, en donde la edad es un factor que influye de manera significativa por que ni los valores ni la lealtad hacia la organización tendrán el mismo peso, comparativamente hablando de un joven recién ingresado con una persona de edad mayor con antigüedad, que además su ingreso al centro de trabajo tendrá que generar frutos a corto plazo ya que de no ser así, emigrara a otro lado que le brinde mayores posibilidades de desarrollo. Otra situación que se ha observado es el incremento de mujeres que ingresan a la actividad económica, lo que ha generado que las organizaciones modifiquen sus políticas y prestaciones para protección de ese sector, la falta de personal capacitado también se ha vuelto un requerimiento indispensable, para los niveles superiores hay personal preparado, pero la fuerza laboral básica de las empresas comienzan a implementar programas para desarrollar las habilidades del personal que beneficien el desarrollo del trabajo.

**La Tecnología** también es parte de ese motivo de cambio, se requiere equipo que facilite el trabajo tanto de planta como el de oficina, de no evolucionar tecnológicamente la empresa quedaría rezagada. La tecnología adoptada por las organizaciones ha dado buenos resultados, las computadoras, los sistemas de telecomunicaciones, la robótica, etc. han puesto al descubierto que las habilidades de los empleados queden obsoletas y por lo tanto tengan que incrementar la inversión en la capacitación y desarrollo de los mismos. Sin embargo la capacidad humana siempre será superior a cualquier maquinaria.

**Los Shocks económicos** también han forzado a las organizaciones a cambiar sus estrategias que de alguna manera las han hecho subsistir ante los desequilibrios económicos que han surgido en las últimas décadas. Ciertamente que el país nunca ha gozado de una economía completamente sana, pero en ciertos periodos de estabilidad que se tuvo algunas compañías crecieron y se desarrollaron, pero la inexperiencia se hizo presente cuando se vino la devaluación en el periodo de Luis Echeverría, en donde se comenzó a sentir la crisis en las organizaciones y por la cual se comenzaron a idear estrategias que les permitieran continuar existiendo, en cada sexenio posterior fueron acentuándose los problemas económicos, lo que orilló a algunas empresas a cerrar sus puertas y es en la década de los 80's cuando comienzan las estrategias de fusión o reestructuración, una fiebre que comenzó a perjudicar a la población por el incremento en el porcentaje del desempleo, pero que contribuyó a la existencia de grandes emporio que con el paso del tiempo se han ido fortaleciendo.

**La competencia** ha sido resultado del deseo que tienen las organizaciones de buscar la preferencia de los consumidores y mantenerse como líderes en el mercado. El efecto de la globalización las está obligando a incrementar ese sentido de competencia desarrollando cada día productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, de la renovación constante que les permita estar a la vanguardia y por supuesto de requerir de trabajadores sensibles y adaptables a dichos cambios.

Todos estos aspectos han contribuido para que tanto los individuos como las organizaciones se adapten a las situaciones que van marcando el ritmo económico en el que se desarrollan, pero se hace presente un síntoma natural del individuo "la resistencia al cambio". El temor por lo impredecible, la incertidumbre que surge por no saber del futuro, la amenaza de romper la estabilidad en la que se tiene, crea en el individuo sentimientos de inseguridad y por lo tanto comienza a oponerse al cambio, se niega a modificar su forma habitual de trabajo e incluso evita hacer las cosas de diferente forma de como lo venía realizando y es entonces cuando se comienza a luchar con el individuo para que acepte los nuevos procesos y los cambios tecnológicos que pueden agilizar y facilitar su trabajo.

Para lograr esta aceptación es necesario formular estrategias de participación en los individuos o en los grupos para que contribuyan con el establecimiento de los objetivos y que sean ellos los que indiquen los métodos o procedimientos que utilizarán para alcanzarlos, inducirlos para que adopten actitudes positivas que les aliente a progresar dentro de su ambiente laboral, motivar el surgimiento de los líderes que dirijan el cambio e influyan en el

individuo para facilitar el proceso, esto propiciará que la transición sea más ligera y con menos dificultades. Durante el proceso de cambio la continua comunicación con el individuo es indispensable, mostrar los beneficios que obtendrá de modificar sus hábitos y costumbres e incluso ejercer un poco de presión para que acepte dichos cambios que posteriormente reafirmará al desarrollar un nuevo concepto de trabajo y actitud.

## CONFLICTO

El conflicto es un proceso social inevitable que surge sin que lo busquemos deliberadamente y aún a veces en contra de nuestra voluntad. Todos los grupos u organizaciones traen consigo conflictos, siendo éste el resultado natural de las relaciones humanas que se da dentro de ellos y que pueden proporcionar beneficios, siempre y cuando sean bien manejados. Por **conflicto** debemos entender que es **“el proceso que se da en las relaciones humanas cuando alguna de las partes no coincide con la otra en actitud, forma de pensar o discernir”**.

Los conflictos dentro de los grupos comúnmente surgen por problemas de comunicación que pueden ser semánticos o por utilizar canales de comunicación inadecuados, la indefinición de la autoridad o jerarquía, mala distribución de actividades o simplemente por los diferentes estilos de liderazgo.

El ser humano es único que tanto su carácter, como sus valores y actitudes son individuales y difieren de los demás, por lo tanto, contribuyen a la generación de los conflictos dentro de las organizaciones. La actuación de las personas también se ve influenciado de la intención que tenga cada una de las partes para resolver ese conflicto o para obtener algún beneficio personal que se derive del mismo y a través de su conducta reflejará la disposición o la habilidad para manejar el conflicto.

En términos generales podemos usar cinco diferentes estilos para manejar los conflictos: ceder, competir, evitar, negociar y colaborar. Estos estilos se combinan con tres diferentes estrategias: ganar-perder, ganar-ganar y perder-perder.

La combinación de estilos y estrategias pueden convertir una solución conflictiva en una experiencia enriquecedora, que permita dar continuidad a la solución del problema, de no escoger adecuadamente el estilo para dar solución al conflicto puede resultar perjudicial.

El conflicto puede dividirse en dos:

**Conflicto funcional o constructivo.**- que es cuando se refuerzan las relaciones grupales y que contribuyen al desarrollo de las metas una vez resueltos.

**Conflicto disfuncional o destructivo.**- que es el que perjudica las relaciones grupales y entorpecen su desarrollo.

Aunque no es fácil identificarlos a simple vista, la pauta que tenemos para saber el tipo de conflicto, es el rendimiento del grupo en el que se llega a presentar, es decir algunos grupos pueden optar por tomar los beneficios que del conflicto se deriven para fortalecer las relaciones y el desarrollo del grupo, más sin embargo algunos otros se negaran a observar el aprendizaje que de él pueda derivarse e incluso otros pueden contribuir a acrecentar el problema que se ha generado.

## **1.4 COMUNICACION EFECTIVA Y MOTIVACION EN EL FH**

En estos últimos años se ha puesto un especial cuidado en difundir lo que es la comunicación humana, se ha manifestado que algo tan sencillo ha provocado grandes problemas con graves consecuencias; es decir que la necesidad de comunicar algo con sentido nos lleva a expresar ideas y pensamientos, que no son del todo comprendidos, se ha enfatizado cuidar de manera especial la comprensión del significado del mensaje que se recibe para lograr una comunicación efectiva.

Dentro de los grupos que integran las organizaciones, la comunicación juega funciones importantes que ayudan a controlar la conducta humana, manifiesta los lineamientos que debe seguir el individuo dentro del grupo u organización delimitando la autoridad y la jerarquía de los individuos, es un medio que motiva a través del reforzamiento la autoestima del individuo estimulando su cumplimiento, la comunicación también nos permite expresar sentimientos positivos y negativos que pueden ser causa de alguna alteración emocional, la retroalimentación ó feedback facilitará la toma de decisiones que permita evaluar e identificar la mejor opción para conducir la conducta humana.

El proceso de comunicación es el método mediante el cual el emisor se pone en contacto con el receptor por medio de un mensaje, la falta de retroalimentación entorpece su continuidad ya que a través de ésta podemos detectar si el mensaje ha sido claro y comprendido.

Los elementos de la comunicación hablan de un mensaje codificado o un mensaje convertido a símbolos que transmite un emisor a través de un canal y que es recibido por un **receptor** quién codifica el mensaje y debe realizar una retroalimentación.

El ser humano cuenta con habilidades para hablar, leer, escribir y escuchar, habilidades que debe practicar continuamente para mejorar la comunicación como **emisor**.

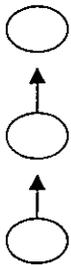
El **mensaje** es aquello que queremos transmitir que tiene un contenido o tema y el **canal** por el cual es emitido dicho mensaje es elegido por el emisor y puede ser verbal o escrito principalmente.

En las organizaciones, la comunicación se presenta en todos los niveles y direcciones. Encontramos boletines informativos, memorandums, juntas, mesas redondas, conferencias y entrevistas, quejas, etc., que son formas especializadas y estandarizadas de comunicación. La comunicación es el medio más usual para resolver los distintos problemas a los que la organización enfrenta, llámense técnicos o humanos. Las relaciones humanas están basadas en la comunicación por lo tanto es sumamente importante e indispensable se le preste la atención debida.

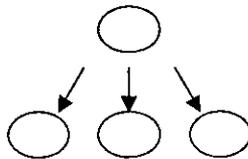
Dependiendo del nivel jerárquico o autoridad que tenga el individuo, las redes de comunicación pueden utilizarse en forma ascendente, descendente o lateral, los canales pueden ser formales, informales e incluso ambos, en una o en dos direcciones según convenga al emisor, sin embargo podemos mencionar que el

más utilizado dentro de las organizaciones son los informales que se emiten a través de los rumores.

**Ascendente**



**Descendente**



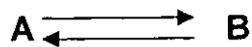
**Lateral**



Comunicación en una dirección (Sin retroalimentación)



Comunicación en dos direcciones ( Con retroalimentación)



Existen tres principales **barreras de comunicación** que entorpecen su fluidez, en donde hay un cierto número de interferencias que limitan la comprensión del receptor y por lo tanto en significado del mensaje es incorrecto y son:

- **Barreras personales.**- Surge de las emociones humanas, valores y hábitos, es decir que existe una brecha psicológica entre las personas, impuestas lógicamente por nosotros mismos.
- **Barreras físicas.**- Que ocurren en el ambiente en donde se desarrolla la comunicación, por ejemplo el ruido, la distancia física de las personas u alguna otra distracción que tenga el emisor impedirá la retroalimentación.
- **Barreras semánticas.**- Se originan por la limitación en el uso de los símbolos usados en la comunicación, es decir poco manejo del lenguaje o idioma.

Y como ya se mencionó anteriormente la comunicación también contribuye en el desarrollo de los individuos, es a través de la motivación que manifestamos los halagos y los reconocimientos que en muchas ocasiones se reflejan en el bienestar del individuo dentro de su centro de trabajo.

## **MOTIVACION**

La motivación es el resultado de la relación que existe entre el individuo y la situación en la que se encuentra, es decir un individuo muestra el grado de motivación que tiene cuando proporciona un valor agregado a sus actividades,

el entusiasmo por su trabajo se refleja en la productividad que alcanza, la comunicación influye en su desarrollo motivacional, a través de ella podemos expresar sentimientos, angustias e inconformidades que se sienten y que de alguna manera influyen en el desempeño diario de sus actividades.

Stephen Robbins define la motivación<sup>3</sup> como “ **La voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal**”.

Satisfacer las necesidades son parte del proceso, si el individuo no logra cubrir alguna necesidad interna podría generar en él un conflicto o tensión que perjudique su desarrollo.

Durante la década de los 50's se desarrollaron tres teorías sobre la motivación que son: **la Teoría de la pirámide de las necesidades, la Teoría X y Y, y la teoría de la motivación-higiene** que sirvieron de fundamento para el desarrollo de las teorías contemporáneas que surgieron posteriormente y ahora aun con todo y sus variantes se continúan aplicando para explicar la motivación de los empleados.

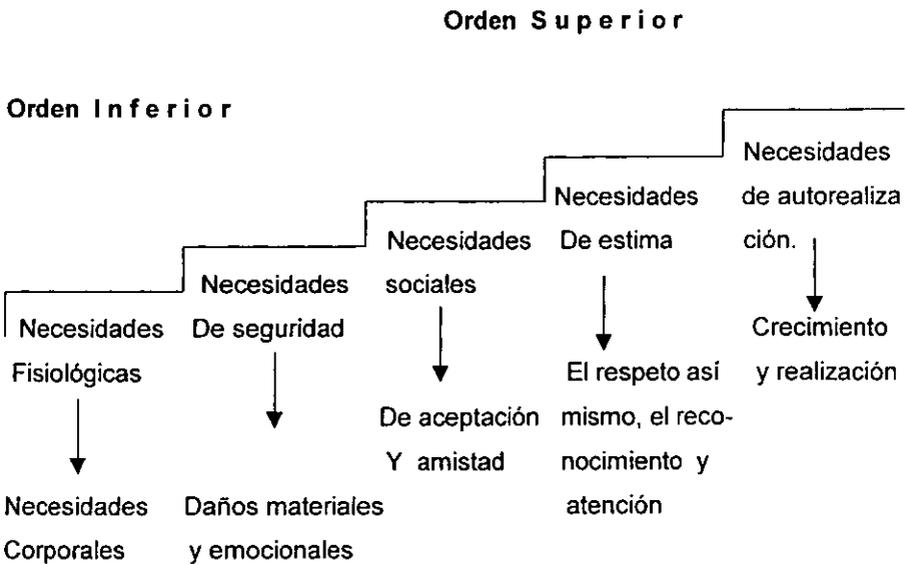
### **La Teoría de la pirámide de las necesidades.**

Es una de las teorías más conocidas, elaborada por Abraham Maslow, quien concluyó que todos los individuos tienen necesidades que deben cubrir para

---

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, pág. 207

sentir satisfacción personal. Maslow distingue cinco necesidades básicas que están ordenadas según el grado de importancia que el individuo da a cada una de ellas, una vez satisfecha la primera buscará satisfacer las siguientes:



Maslow dio un orden superior a las necesidades satisfechas de manera interna y orden inferior a las necesidades satisfechas en forma externa. Con ésta teoría muchos encuentran respuestas a la conducta humana.

## **Teoría X y Teoría Y.**

Son dos teorías propuestas por Douglas Mc Gregor, donde conceptualiza al ser humano en dos formas completamente antagónicas. La Teoría X bastante negativa habla de que el individuo es flojo y no le gusta trabajar y la Teoría Y opuesta a la anterior, hace referencia a la responsabilidad del individuo y su gusto por el trabajo. Más sin embargo Douglas Mc Gregor concluye con una serie de supuestos que influyen en la conducta humana e incluso tiende a moderarla.

### **Teoría X**

1. A los empleados no les gusta trabajar y siempre que pueden evitan hacerlo.
2. El trabajo debe ser bajo presión, con controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.
3. Los empleados evaden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
4. La mayor parte concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tiene grandes ambiciones.

### **Teoría Y**

1. Los empleados piensan que el trabajo es tan natural como el descanso.
2. Las personas son capaces de auto-dirigirse y controlarse solos para alcanzar los objetivos.
3. La persona puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
4. La capacidad de decisión innovadora está muy difundida en la población y no siempre es de dominio exclusivo de los administradores.

## **Teoría de la motivación-higiene**

Esta teoría fue formulada por Frederick Herzberg, psicólogo que concluyó que existe una relación estrecha entre la persona y el trabajo que desarrolla. La actitud que muestra el individuo al desarrollar su trabajo se verá reflejado en el éxito o en el fracaso que tenga por su desempeño.

Herzberg hace incapié en que dependiendo de cómo se sienta el individuo al realizar su trabajo, éste sentirá satisfacción o insatisfacción laboral, pero que una no es opuesta a la otra, las dos se refieren al individuo pero no hacia el mismo aspecto, la **satisfacción** es opuesta a la **no-satisfacción** y la **insatisfacción** es opuesta a la **no-insatisfacción**.

En donde la satisfacción se refiere a los factores intrínsecos del individuo como la realización personal, el reconocimiento del trabajo, la responsabilidad, el progreso individual y su desarrollo dentro del trabajo que va relacionado con la satisfacción laboral, por lo que se refiere a la insatisfacción trata de aquellos factores extrínsecos al individuo, pero que se relacionan con él, como por ejemplo las relaciones interpersonales, las condiciones laborales en las que se encuentra actualmente, la forma administrativa que lleva la empresa, la supervisión en su área y todo aquello que le rodea y que de alguna manera le afecta por encontrarse dentro de la organización.

Estas son básicamente las tres principales teorías que tienden a describir cada parte del comportamiento y que servirán como punto de partida para entender

la conducta humana que ha demás han dado la pauta al nacimiento de otras teorías contemporáneas por ejemplo:

Derivada de la Teoría de Maslow surge la **Teoría ERG**, basada en tres necesidades principales del individuo **Existencia, Relación y Crecimiento**.

De la Teoría motivación-higiene se desprende la teoría de Mc Clelland de las necesidades que trata principalmente de tres necesidades que debe satisfacer el individuo para sentir motivación la realización, el poder y la filiación.

Las investigaciones que muchos psicólogos han hecho para entender el comportamiento humano han contribuido para ejercer en el individuo cambios positivos que beneficien su desarrollo laboral y para que las organizaciones contribuyan a proporcionarle una mejor calidad de vida dentro del trabajo.

## **1.5 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

En la actualidad hay mucha gente interesada en que el trabajo debe ser altamente humanizado, es decir que el individuo que desempeña una actividad dentro de las organizaciones reciba un trato justo dentro de un ambiente agradable, e incluso que dentro de los organismos el recurso humano sea desarrollado y no utilizado.

Hay que concientizar a las organizaciones de que el recurso humano debe tener un espacio adecuado para realizar sus actividades, cuidando los aspectos de riesgo que en algunos lugares por la actividad que se desarrolla existe, impulsando su desarrollo personal e inculcándole que su desempeño en otros roles puede beneficiar su vida diaria y que su trabajo debe contribuir con el progreso tanto de la organización como dentro de la sociedad en donde se encuentra.

La necesidad de otorgar al trabajador condiciones favorables para realizar las tareas y ofrecer mayores oportunidades que le permitan crecer aportando ideas que contribuyan con el desarrollo de su trabajo e incluso que pueda hacer uso de la tecnología más avanzada para que cuenten con excelentes empleos que eleven la productividad, ha dado paso al surgimiento de mejorar la **Calidad de vida en el Trabajo**.

La calidad de vida en el trabajo la define Lourdes Munch como" **La identificación de las condiciones que proporciona la empresa para que los individuos encuentren un significado existencial en el trabajo, así**

**como a los niveles de estrés y salud de la organización que permita diseñar un programa de calidad de vida.”<sup>4</sup>**

Entonces podemos decir que la calidad de vida en el trabajo es todo aquello que rodea al individuo dentro de la organización para que desarrolle de la mejor manera sus actividades, dentro de un ambiente agradable y saludable, un clima laboral positivo que beneficie tanto al individuo como a la organización y así lograr que los empleos sean más productivos y satisfactorios.

Si la de Calidad de Vida en el trabajo formara parte de la cultura organizacional observaremos que la visión y la misión de la organización no solo estarán enfocada a satisfacer las necesidades de la propia organización, sino que además estarán orientadas a satisfacer las necesidades y aspiraciones tanto económicas como de desarrollo de los individuos que integran a dicha organización.

La calidad de vida en el trabajo también es contemplada en la reingeniería; dentro del rediseño de los puestos e incluso en la participación de los empleados para el desarrollo de las nuevas actividades, en el trabajo en equipo, en el liderazgo como medio de dirección hacia el logro de los objetivos y como contribución para integrar al personal, etc. esto para desarrollar una nueva cultura organizacional que contribuya para mejorar la actitud hacia el trabajo y por ende mejorar su calidad de vida.

---

<sup>4</sup> Más allá de la excelencia y de la calidad total. Lourdes Munch. Ed. Trillas Pág. 176

Mejorar la calidad de vida es un gran paso que se ha dado de la estructura tradicional que se venía manejando dentro de las organizaciones en la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y en la eficiencia del desempeño y ahora busca el equilibrio en la adaptación tanto de las personas como de la tecnología.

## **CAPITULO 2**

## **REINGENIERIA**

## 2.1 CONCEPTO DE REINGENIERIA

Basada en las teorías administrativas que han evolucionado según las necesidades de desarrollo; nace una nueva técnica empresarial llamada reingeniería que comienza a tener auge en los Estados Unidos en los años 90's, surge de la necesidad que tienen las empresas de mejorar los procesos para la obtención de buenos resultados, para incrementar la rentabilidad de los negocios y de avanzar a medida que el marco económico se los exija.

En México el concepto de reingeniería comienza a difundirse a mediados de los 90's con una serie de publicaciones que hablaban de una nueva técnica empresarial para las organizaciones, que pretende identificar el punto de mayor conflicto en un proceso y aprovechar los mejores procesos para corregirlos o modificarlos a través de la creatividad e innovación, mas sin embargo, el desconocimiento y la mala difusión del término dentro de las empresas que aplicaron la reingeniería provocaron descontento entre los integrantes de las mismas, ya que una de sus características es crear organizaciones planas eliminando niveles intermedios y trabajos innecesarios que no se justifiquen dentro del proceso, originando la disminución del personal.

Reingeniería en el factor humano, en los procesos, en la organización, etc, es una estrategia administrativa aplicable a cualquier área que busca revitalizar a la organización, siempre se basa en una filosofía de cambio, centra su atención en la mejora del servicio y en la satisfacción al cliente, en un cambio de actitud de la gente hacia el trabajo, haciéndose necesaria la reestructuración de la organización a través del rediseño de sistemas y procesos; la tecnología es un

fuerte aliado para su desarrollo apoyándose en los avances tecnológicos para optimizar las tareas y eficientar las actividades, busca dominar el mercado e incrementar la rentabilidad de la organización para obtener los beneficios económicos que esperan los accionistas.

La palabra reingeniería no tiene una definición que provenga de alguna raíz etimológica, pero hay muchos conceptos que describen realmente lo que significa este término, por ejemplo:

Según Manganelli<sup>5</sup> **“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”.**

Otro concepto según Michel Hammer<sup>6</sup> **“Reingeniería, es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.**

Warren Bennis<sup>7</sup> Dice: **“La reingeniería consiste en reinventar la empresa desafiando sus doctrinas, sistemas y actividades existentes para redespigar motivacionalmente sus recursos humanos y de capital en procesos interfuncionales. La reinención busca optimizar la posición**

---

<sup>5</sup> Como hacer Reingeniería. Raymond L. Manganelli. Grupo Editorial Norma. Pág. 8

<sup>6</sup> Reingeniería. Michael Hammer. Grupo Editorial Norma. Pág 34

<sup>7</sup> La organización del siglo XXI. Warren Bennis. Panorama Editorial. Pág. 25

**competitiva de la empresa, su valor para los accionistas y su contribución a la sociedad”.**

Por lo antes mencionado puedo concluir con un concepto de lo que para mí representa la reingeniería :

**“Es el rediseño radical de sistemas, actividades y estructuras de las organizaciones, encaminado a la optimización de los procesos con el fin de mantenerlos en un nivel competitivo”.**

## 2.2 REINGENIERIA DE PROCESOS

No cabe duda que toda la actividad de la empresa está basada en procesos y que estos deben culminar en un producto o servicio. La reingeniería como ya lo mencionaron algunos autores en sus conceptos son los cambios rápidos y radicales de una serie de procesos a través de la aplicación de técnicas y herramientas enfocadas a las necesidades propias del negocio.

Pero ¿Qué es un proceso? **Es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos.**<sup>8</sup>

Los procesos cuentan con 3 tipos de actividades:

- 1.- Las que agregan valor – Importantes para el cliente
- 2.- Las de traspaso – Las que mueven el flujo del trabajo
- 3.- Las de control – Las que dan seguridad al proceso

Existen 2 tipos de procesos: Los **Estratégicos** que son los que afectan directamente a la organización y que a través de éstos alcanzan sus metas y consiguen sus objetivos. Los de **Valor Agregado**, que son los creados para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes.

Por lo tanto la reingeniería de procesos pretende dar un valor agregado a las actividades o insumos para crear un producto útil y efectivo que proporcione satisfacción al cliente. Todos los procesos son importantes y la segmentación de los procesos que integran la organización facilitarán el rediseño, es

---

<sup>8</sup> Como hacer reingeniería. Raymond L. Manganelli. Grupo Editorial Norma. pág. 9

importante hacer una cuantificación de los recursos con los que cuenta la organización y de los que requiere para la implantación del rediseño y evitar que sea esta la razón que nos impida efectuar dicho cambio.

La reingeniería puede fracasar si se prolonga la implementación en la organización, la “**rapidez**”, termino importante dentro del concepto. El cambio tiene que ser de raíz, palpable, visible para todos “**radical**”. El “**rediseño**” trata de eliminar toda actividad que este de más, para el desarrollo del proceso.

Su metodología para la implementación de la reingeniería de procesos según Raymond L. Manganelli consiste en las siguientes etapas:

### **Etapas I: Preparación**

El propósito de esta etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. La etapa de preparación produce un mandato de cambio; una estructura organizacional y la formación del equipo de reingeniería, además del plan de acción. Se compone de cuatro tareas:

1. **Reconocer la necesidad.**- Los ejecutivos deben percibir la necesidad de efectuar cambios radicales, que permitan que la organización crezca y se desarrolle.
2. **Desarrollar consenso ejecutivo.**- Es el requerimiento de reunir a los ejecutivos claves de la organización para definir el proyecto que va a rediseñarse.

3. **Capacitar al equipo de reingeniería.**- Definir la misión y expectativas, desarrollando equipos de trabajo, elaborando manuales y asumiendo la responsabilidad del proyecto.
4. **Planificar el cambio.**- En donde se contempla la resistencia al cambio y en donde se inicia la gestión para identificar a las personas interesadas de efectuar los cambios.

## **Etapa 2: Identificación**

1. **Modelar clientes.**- Identificar a los clientes externos y definir con ellos sus necesidades y deseos para que beneficie a ambos.
2. **Definir y medir rendimiento.**- Definir medidas de rendimiento orientadas al cliente, examinar las normas actuales e identificar los problemas.
3. **Definir entidades.**- Definir las entidades que negocian con la organización.
4. **Modelar procesos.**- Define los procesos, identifica sus cambios, especifica sus objetivos e identifica sus factores críticos.
5. **Identificar actividades.**- Identifica las actividades necesarias par efectuar los cambios, determina el grado en que la actividad agrega valor y en donde contribuye a satisfacer las necesidades del cliente.
6. **Correlacionar organización.**- Define las organizaciones que toman parte en cada una de las actividades principales y el tipo de participación, es decir, define las fronteras.
7. **Correlacionar recursos.**- Como su nombre lo indica define costos, gastos, número de empleados, con el propósito de obtener una aproximación de los recursos utilizados en cada proceso, para observar su relación.
8. **Fijar prioridades de proceso.**- En esta etapa se estudia el impacto de los procesos para someterlos a consenso y comenzar con su desarrollo.

### **Etapa 3: Visión**

En esta etapa se identifican los procesos organizacionales, los sistemas, los flujos de información y en donde se compara el rendimiento de los procesos, se observa el mejoramiento de las oportunidades y los objetivos, se definen los cambios y se esclarece el nuevo proyecto.

Esta etapa consta de diez tareas:

- 1. Entender la estructura del proceso.**
- 2. Entender el flujo del proceso.**
- 3. Identificar las actividades del valor agregado.**
- 4. Referenciar (Benchmark) el rendimiento.**
- 5. Determinar los impulsores del rendimiento.**
- 6. Calcular oportunidades.**
- 7. Visualizar el ideal (externo).**
- 8. Visualizar el ideal (interno).**
- 9. Integrar visiones.**
- 10. Definir subdivisiones.**

### **Etapa 4a: solución: Diseño Técnico.**

Tiene como propósito diseñar el proceso capaz de realizar la visión respondiendo a la pregunta ¿Cómo?. El desarrollo de la solución tiene dos componentes el diseño técnico y el diseño social. Son tres los factores o fuerzas que hacen posible la reingeniería de procesos: tecnología, información y potencial humano, factores decisivos en el rendimiento de los procesos.

Esta etapa consta de diez tareas:

1. **Modelar relaciones de identidades;** esta tarea desarrolla un modelo inicial de información del proceso.
2. **Reexaminar conexiones de los procesos.**
3. **Instrumentar e informar.**
4. **Consolidar interfaces e información.**
5. **Redefinir alternativas.**
6. **Reubicar y programar controles:** estas tareas representan plantillas o reglas prácticas que se pueden aplicar a un proceso para identificar mejores maneras de llevarlo a cabo. Lo mejor es ejecutar estas tareas simultáneamente o en forma interactiva.
7. **Modularizar:** Define las partes componentes del proceso rediseñado que pueden moverse independientemente en el espacio, el tiempo o la ubicación organizacional.
8. **Especificar información.**
9. **Aplicar tecnología:** Determina las aplicaciones de la tecnología en el proceso.
10. **Planificar implementación:** Planifica la implementación de los procesos técnicos del proceso rediseñado.

#### **Etapa 4b: Solución: Diseño Social**

Esta etapa trata de especificar las dimensiones sociales del proceso, es decir, en donde se realizan las descripciones de la organización y dotación del personal, los cargos, los planes de carreras e incentivos que se emplean en el proceso, junto con la etapa anterior se hacen diseños para la interacción de los

elementos sociales y técnicos, se realizan planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y la nueva ubicación del personal.

Y está compuesta por doce tareas:

- 1. Facultar al personal que tiene contacto con el cliente.**
- 2. Identificar grupos de características de cargo**
- 3. Definir cargos y equipos.**
- 4. Definir necesidades personales y de destreza.**
- 5. Especificar la estructura gerencial.**
- 6. Rediseñar fronteras organizacionales.**
- 7. Especificar cambios de cargos.**
- 8. Diseñar planes de carreras.**
- 9. Definir la organización de transición.**
- 10. Diseñar programas de gestión del cambio.**
- 11. Diseñar incentivos.**
- 12. Planificar la implementación.**

#### **Etapa 5: Transformación**

Es la Etapa de implementación del diseño producido en la etapa cuatro y produce una versión piloto y una versión de producción para el proceso del rediseño junto con los mecanismos de cambio continuos durante toda la versión de producción.

Y consiste de nueve tareas:

- 1. Complementar el diseño del sistema.**
- 2. Ejecutar diseño técnico.**
- 3. Desarrollar planes de prueba y de introducción.**

- 4. Evaluar al personal.**
- 5. Construir sistemas.**
- 6. Capacitar al personal.**
- 7. Hacer pruebas piloto del nuevo proceso.**
- 8. Refinamiento y transición**
- 9. Mejora continua.**

Mucho se menciona dentro de la reingeniería al Benchmarking, es importante dentro del proceso porque es un parámetro que se tiene para evaluar los procesos que se realizan a través de metas cuantitativas, es decir, estudiar a las empresas para saber como logran sus resultados, se trata simplemente de aprender de los otros. Para la organización se trata de dar una ventaja competitiva y superar la actuación de la competencia, que le beneficiará por que con metas cuantitativas puede observarse su evolución o retraso.

Una herramienta básica en la reingeniería de procesos es el mapeo, que sirve para comprender mejor los procesos de negocios con el objeto de crear la satisfacción del cliente y el mejor desempeño del negocio e incluso se recomienda para detectar los problemas que pueden existir dentro del desarrollo de los procesos.

## 2.3 REINGENIERIA HUMANA

Mucho se habla del factor humano dentro de la organización, de lo imprescindible de su presencia en la participación de los proyectos que se desarrollen dentro de la misma y de la importancia que tiene la fuerza laboral para el desempeño de las tareas, más sin embargo, es el elemento que frecuentemente se encuentra marginado por los directivos, considerándolo únicamente como una parte más de los procesos que se desarrolla dentro de la empresa.

Al hablar de reingeniería puede que llegue a nuestra mente uno de los conceptos más comunes de reingeniería **“cambios rápidos y radicales de los procesos”**. Si adaptamos este término al factor humano no estaremos cambiando propiamente uno de los procesos para la elaboración de un producto, estaríamos cambiando la actitud y la mentalidad de ese factor humano para lograr en un buen servicio.

A éste proceso de cambio se le denomina Reingeniería Humana, se enfoca como su nombre lo indica cambiar las actitudes del factor humano, proporcionando educación continua para trabajar en equipo, hacer que la gente se sienta comprometida con la actividad que desarrolla para satisfacción personal y por supuesto para beneficio de la propia organización.

Si logramos integrar el recurso humano a la organización, obtendremos mejores resultados al aplicar el proceso de reingeniería en las áreas que lo requieran dentro de la empresa.

Para poder detectar la necesidad de aplicar la reingeniería en el factor humano primero debemos **evaluar** la problemática:

Comenzaremos por **identificar** los factores que influyen en la decisión del cambio, los **internos** aquellos que se originan dentro de la organización, generados por el mismo factor humano que la integra, como los cambios administrativos, el reemplazo de sistemas, etc. ó los **externos** aquellos generados por los factores ajenos como las alianzas estratégicas que proporcionan beneficios a la organización, fusiones o adquisiciones, etc. La organización debe definir su **misión y visión** para establecer las **estrategias** y encaminar a la empresa hacia el logro de los objetivos, enfocándolos al cliente, a los productos y al servicio, además debe evaluar tanto a las **instalaciones** (edificio, lugar de trabajo, equipo, etc) como a la **gente** que integra dicho organismo (cultura y capacidad para aceptar el cambio), debe tener la capacidad de **identificar** los problemas a los que puede enfrentarse durante la implantación del proyecto, así como **detectar** las oportunidades de mejora para encaminar el proyecto a la obtención de buenos resultados.

Entonces se analizará la operación que normalmente se efectúa en la organización para **mapear y definir** los procesos de manera general para después someterlos a revisión, una vez concluida esta parte se validará el objetivo del proyecto para establecer el plan de trabajo, además de indicar el alcance y enfoque que se le quiera dar al mismo, las personas encargadas de poner en marcha dicho proyecto serán asignados por los directivos de la

organización y que por supuesto concluirán con la elaboración del **reporte de la evaluación** para continuar con la siguiente etapa.

**La visualización**, es la etapa en la que se proyecta de cómo va a trabajar la organización sin perder de vista el objetivo principal que es cliente (tanto interno como externo).

Esta fase se ocupa del **diseño del ambiente** en donde se observaran los medidores del desempeño para incentivar al factor humano y contribuir con la formación de los equipos de trabajo para que desarrollen mejor sus actividades, los que se adaptarán a las nuevas políticas establecidas por el rediseño. Por lo que se refiere a los procesos, estos deben adaptarse al **diseño del mapeo**, los que podrán ser cambiados, modificados o combinados, según las necesidades de la propia organización. Por otro lado comenzar a **desarrollar la cultura organizacional** es importante, sensibilizar a la gente del cambio a través de una actitud positiva y desarrollar sus habilidades para el desempeño de las nuevas actividades a través de talleres de capacitación es parte del proyecto. Otro factor importante dentro de esta etapa es la **definición del sistema y la tecnología** que se utilizará para cubrir las necesidades de funcionamiento para la implementación del proyecto.

La otra fase se ocupa de las **instalaciones físicas**, esta se encarga de la estrategia que ha de utilizarse para la implantación del proyecto, se trata de desarrollar el plan del cambio que es el resultado final de esta etapa, en donde se necesitan identificar las barreras y analizar si esas acciones son de fácil

aplicación para integrarlas dentro del plan del cambio, delimitando las dimensiones de la transición y su alcance, para dar paso a siguiente etapa.

La etapa de **facultamiento** es la parte que se encarga de la puesta en marcha del proyecto a través del entrenamiento y el desarrollo de programas, sin olvidar que habrán que adecuarse las instalaciones en donde se desarrollarán las actividades que permitan el libre movimiento, tomando las adecuaciones o modificaciones pertinentes recomendadas en el plan del cambio, para que posteriormente se realice una evaluación post-implantación en donde se revisarán los costos y beneficios que resulten.

Por último esta la etapa de **perfeccionamiento** y es aquí en donde se dará continuidad a la implantación del proyecto y en donde se asegurará la mejora continua de los procesos.

Todos los procesos llevan consigo cambios y posiblemente una reducción de actividades, pero lo mejor que puede existir en una organización es la comunicación franca y sincera de lo que se pretende. Al iniciar el proceso de reingeniería debe informarse al personal de los posibles cambios y de lo que trata el proyecto. Trabajar en un ambiente de incertidumbre no es sano, el desarrollo personal no es el mismo y es entonces cuando surge la oposición al cambio y al bloqueo del proyecto, por lo tanto, es necesario que el factor humano se sienta parte de la organización.

## 2.4 EL LIDERAZGO EN LA REINGENIERIA

El liderazgo es una situación universal, propia de la condición humana, que manifiesta que el individuo primero se desarrolla como “seguidor” que va formando sus propios valores y creando un estilo de vida, para después convertirse en líder. Liderazgo puede llamarse a cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas, es la acción sobre las personas, en donde los sentimientos, intereses, aspiraciones, actitudes y valores juegan un papel importante.

Históricamente podemos mencionar tres formas clásicas de liderazgo:

- a) **El carismático.**- que proviene del prestigio personal.
- b) **El tradicional.**- de quien hereda el cargo y trasmite el poder a los hijos, sea o no por encargo o autoridad.
- c) **El racional-burocrático.**- donde la función cuenta más que la persona que la ejecuta, la ley está por encima de los funcionarios, del arbitrio de los gobernantes.

Todas las organizaciones formales o informales requieren de líderes que tengan la capacidad de dirigir a grupos de personas en forma natural y espontanea, para desarrollar los objetivos establecidos en el proceso de reingeniería, también se requiere de una persona que tenga la pasión de crear cosas nuevas, de comunicar los objetivos en los procesos de cambio, que sea innovador y motivador, pero sobre todo que tenga la autoridad suficiente como para hacer que la compañía sea reinventada.

Se dice que hay personas que nacen con las características de líderes y otros que las desarrollan, lo cierto es que el líder debe tener la capacidad de influir en la actuación de las personas, debe ganarse la obediencia por el trato con la gente o por su capacidad en el manejo de las situaciones. Entre otras cualidades podemos mencionar que suelen adoptar actitudes favorables y de mucha actividad, comúnmente trabajan en puestos de mucho riesgo e incluso buscan el peligro y sobre todo cuando las oportunidades y las recompensas tienden a favorecerlos, procuran relacionarse con personas de forma intuitiva y empática, están encaminados a establecer cambios, son visionarios del futuro y fuente de inspiración para sus seguidores.

El líder en la reingeniería juega un papel importante, ante todo es una persona que debe conocer perfectamente a la organización y debe sentirse parte de ella, es quien asigna actividades y responsabilidades al personal que está bajo su custodia durante el periodo que durará la implantación de los nuevos procedimientos y sistemas, está obligado a crear un ambiente propicio para que la gente se entusiasme por el trabajo que se le encomendó realizar, para que el proceso de reingeniería se vaya desarrollando en la organización de manera natural. La honorabilidad será una cualidad importante, que contribuirá a otorgar confianza a la gente con la que trabaja que proporcionará la seguridad de estar haciendo las cosas bien.

Ahora bien, de todo lo anterior podemos reducir a cuatro los estilos de liderazgo más comunes y la consideración que se tiene de los seguidores:

- a) El líder que ordena a seguidores que, según él, no saben ni tienen voluntad de cumplir la tarea.
- b) El que persuade, por medio de la comunicación, a los seguidores, pero no les permite tomar decisiones.
- c) El que permite la participación.
- d) El que delega, capacita, motiva y los hace crecer.

La actuación del líder se basa en el desarrollo de tres habilidades principales, más no en sus características personales, ya que las primeras pueden aprenderse o modificarse y las segundas están intrínsecas en el individuo.

**La Habilidad Técnica.**- Se basa en el conocimiento y en la capacidad de una persona sobre cualquier tipo de proceso o técnica, es decir que es importante que conozca y maneje los procesos para que sepa de lo que hacen los demás y pueda emitir opiniones e incluso dar soluciones a problemas existentes.

**La Habilidad Humana.**- Es aquella capacidad que tiene para trabajar eficazmente con las personas y conseguir buenos resultados, es sumamente importante esta habilidad para la organización y sus buenas relaciones.

**La Habilidad Conceptual.**- Es la capacidad de visualizar todo lo que necesita y requiere para lograr sus objetivos, es una habilidad que comúnmente debe ser desarrollada por las personas que se ubican en niveles superiores.

El estilo de liderazgo que debe aplicarse dependerá de la situación y de las personas a las que tenga que dirigirse, observando variables como temperamento, tiempo y lugar etc., a esto se le llama **"liderazgo situacional"**.

Lo cierto es que la formalidad, el carisma y el profesionalismo son atributos personales que engrandecen la presencia del líder ante los demás. La combinación de los atributos proporcionarán seguridad, interés y respeto al grupo que dirige.

No debemos olvidar que el liderazgo dentro de las organizaciones supone que para que sean eficientes y satisfagan a todos los individuos debe tener en cuenta que además de las finalidades de la empresa están las aspiraciones de los individuos.

## **2.5 LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA REINGENIERIA**

Por naturaleza el hombre es un ser social que busca relacionarse con personas que compartan una idea común, busca facilitar sus actividades y la toma de decisiones a través de la interacción en grupos de trabajo o equipos para un conseguir un objetivo.

Dentro de la reingeniería existe la necesidad de crear equipos de trabajo que colaboren con el líder del proyecto, para realizar las actividades que se tienen programadas e iniciar con el rediseño del proceso o procesos que con anterioridad se han comentado.

Cuando se ha presentado el líder del proyecto este comenzará por formar equipos con los que pueda desarrollar las actividades que le fueron encomendadas, este grupo de personas debiera tener cualidades comunes al líder, el entusiasmo, la participación, el deseo de innovar y el conocimiento del área que manejan son indispensables.

El equipo formado debe ser organizado para poder realizar las actividades con un cierto orden que le permita controlar su trabajo, comprometido para desarrollar el trabajo de una manera profesional y seria, entusiasmado para lograr un objetivo explícito y común, la toma de decisiones generalmente será por consenso para resolver problemas internos del grupo, pero jamás hay que permitir que sea el cansancio el que prevalezca para dar solución a un problema o para tomar una decisión y de requerirse una decisión importante para ejercer algún cambio se recurrirá al nivel jerárquico correspondiente.

Todos los grupos pasan por diversas etapas, que van reforzando los vínculos que los unen, conocerse es el primer paso, distribuir las tareas y concentrarse en su trabajo, observar el estilo y forma de trabajo de cada uno para ir unificando los criterios, los conflictos en este proceso no son la excepción, se hacen presente cuando surge una discrepancia de opiniones y será necesario establecer normas y reglas que regulen el comportamiento y la actuación de cada integrante del equipo.

Existen dos tipos de equipos: El **grupo natural** de trabajo formado por el jefe y la gente que se encuentra bajo su cargo y el **grupo transitorio** creado especialmente para resolver problemas o tareas específicas.

Al momento de establecer un programa de reingeniería en la organización, estaremos creando equipos transitorios de trabajos encabezados por un responsable llamado líder.

Los integrantes de estos equipo deberán separarse temporalmente de sus actividades diarias, para realizar las nuevas actividades que va a desempeñar y atender todos los requerimientos que se le soliciten. Situación que propiciará una vacante que será cubierta por otra persona para desarrollar el trabajo que venía ocupando la anterior.

Además deberán someterse a un pequeño entrenamiento que les permita conocer de los procesos de cambio que van a sucederse y de los cuales ellos serán los responsables. El lugar en donde se ubiquen debe ser separado de todo aquellas áreas con las que hayan tenido relación, para poder enfocar su

atención a la importante tarea asignada, entre más rápido sea la adaptación, más rápido se podrán ejercer los procesos de cambio.

De todos es sabido que en las relaciones personales siempre hay conflictos, los seres humanos tenemos el don de obstaculizar nuestro propio desarrollo por los roces con otras personas. Si los equipos de trabajos viven en conflictos constantes, el objetivo para el cual fue creado se pierde provocando pérdida en tiempo, recursos y esfuerzos, cuando tratamos de mantener una relación agradable y funcional el objetivo del equipo se cumple en tiempo y forma, así como los objetivos personales. Es aquí en donde entra la habilidad del líder para poder sobre llevar este tipo de relaciones.

En los grupos se distinguen 2 tipos de conflictos principales:

1. **Los conflictos sustantivos** son los que se dan por las inconformidades relativas al trabajo en sí (políticas, normas, competencia por la obtención de recursos).
2. **Los conflictos emotivos** aquella que se da en las relaciones personales, envidias, resentimientos, desconfianza, mala interpretación de comentarios y el uso de estereotipos que es comúnmente lo que hacemos al conocer a una persona.

La propuesta para solucionar los conflictos sustantivos es que al momento de asignar tareas y responsabilidades se definan bien cada una de las actividades que debe realizar la persona y delimitar hasta donde debemos contar con su participación no entrar en competencia todas las actividades tienen el mismo grado de importancia dentro de la reingeniería, en cuanto a los conflictos emotivos se remarcará que la integración del equipo es fundamental para el logro de los objetivos y más aún habrá que efectuar procesos de retroalimentación, para limar asperezas y desvanecer falsas imágenes de las personas.

## **CAPITULO 3**

# **FUSIONES ORGANIZACIONALES**

### 3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

**Cultura** es lo que la gente hace y el significado para ella misma de sus acciones, son las ideas, intereses, valores y actitudes compartidos por un grupo. Las personas como las organizaciones requieren de buscar su identidad y de formar su propia personalidad, por lo tanto al relacionarnos dentro de un grupo estaremos formando una cultura organizacional, es a través de la socialización que adaptamos, modificamos y aceptamos valores, actitudes, ideas y normas que nos permiten actuar como lo marca la sociedad en la que nos desarrollamos.

La cultura organizacional es definida como “ **un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras**”<sup>9</sup>.

La cultura organizacional es la identidad propia de la organización, es el escenario en donde se manifiestan las actitudes, se reafirman los valores y se moldea la conducta de la gente que la integra. Los **líderes** juegan un papel importante dentro de la organización, su actitud ante el trabajo y el interés que muestran al desarrollar sus actividades establecen un estilo administrativo, la cooperación, la participación, el establecimiento de las normas, son tomados por los individuos hasta hacerlos una forma de vida. Con el tiempo los estilos de liderazgo son transmitidos a generaciones posteriores, lo que propiciará que la gente comparta la cultura establecida por ellos. Sin embargo el diseño de las

---

<sup>9</sup> Stehpen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Ed Prentice Hall. Pág 620

estructuras organizacionales puede propiciar estragos dentro de la misma, las **estructuras planas** como ya se había mencionado tienden a descentralizar la autoridad, a controlar mejor los recursos, a generar la independencia profesional (toma de decisiones, experimenta y asume riesgos). En tanto que las **estructuras piramidales** centralizan la autoridad, la gente se vuelve conservadora y teme a las situaciones de riesgo y por lo tanto la cultura que se genera en ambas estructuras son diferentes.

Las culturas empresariales abiertas y equilibradas forman equipos de trabajo productivos, en donde los integrantes proporcionan un valor agregado al trabajo que desarrollan. Conocer la cultura de una organización es trabajar con ella, hacerse parte de ella y sentir los efectos que puede tener cuando se intenta cambiarla.

Todas las culturas organizacionales llegan a una etapa de madurez que se va desarrollando poco a poco y que se enriquece con las experiencias personales que van obteniendo los integrantes de la organización, que conlleva a la independencia, actividad y creatividad, más sin embargo como su integrante principal es el ser humano hay miles de variantes que pueden ser propiciadas por la conducta de los individuos, promover una cultura participativa, hará que la gente sea capaz de dar más y por lo mismo ser más productivos.

Todos los cambios generados en las culturas organizacionales debieran evolucionar de los niveles inferiores a los superiores, siempre son los seguidores los que empujan al líder para hacer que la cultura evolucione y no se estanque, el líder siempre tratará de eliminar los obstáculos para no detener

el desarrollo del grupo, procurando de que todos los niveles adquieran un equilibrio y además buscará elevar tanto la calidad del desempeño de las personas, como la del sistema.

La cultura organizacional brinda beneficios cuando es bien aceptada por sus integrantes, cuando cada parte hace lo que le corresponde. Cuando es afectada por factores externos o internos siempre surgen problemas que pueden desestabilizar a la organización, ya que por naturaleza la gente es reacia a aceptar los cambios y siempre busca obstaculizar las tareas que contribuyan al establecimiento de dichos cambios, es entonces en donde el líder debe de mostrar sus habilidades para modificar la actitud de las personas.

Cierto es que la cultura organizacional es el producto del liderazgo, ya que son los equipo de la alta gerencia los que tienen que establecer las normas y los valores que se transmitirán a los niveles inferiores de la organización, para que sean ellos los que comiencen por ejercer el cambio de todas aquellas actitudes que beneficiaran la imagen de la organización e incluso transportándola hacia su vida familiar.

### 3.2 LA FUNCION DE LA GERENCIA ESTRATEGICA

Todas las organizaciones requieren estrategias comprometidos con su actividad, que tengan conocimientos sobre los cambios económicos externos que afectan a la organización, con la capacidad para tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre e incluso para cambiar el rumbo de la misma, facultados para reunir al recurso humano y al recurso económico necesario para realizar lo que se proponen y obtener mejores resultados.

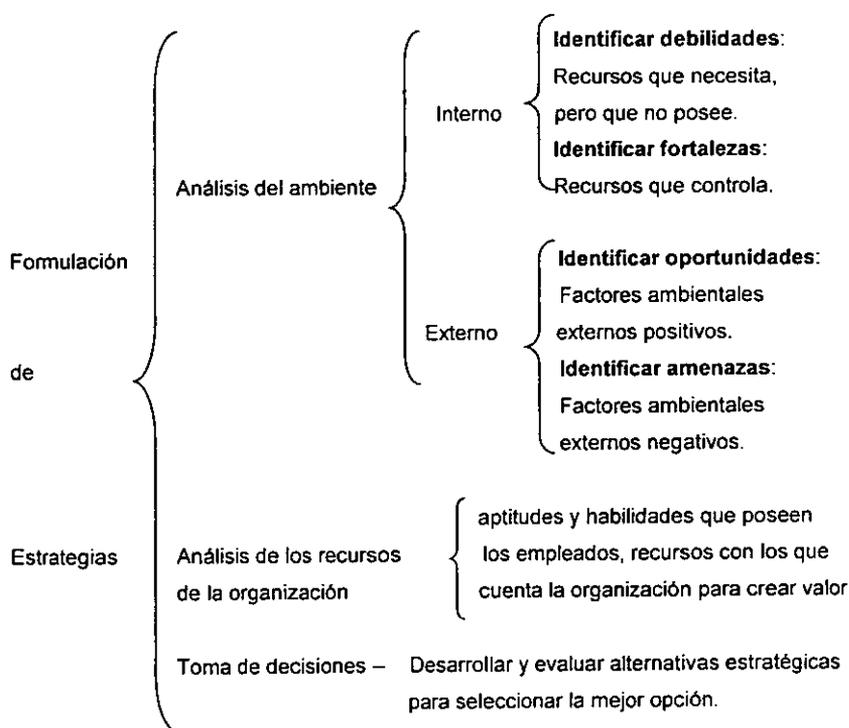
La Gerencia estratégica tiene funciones importantes dentro de las organizaciones, es en este nivel en donde se fijan los objetivos, se establecen los planes, se analiza el ambiente en donde se desarrolla, se evalúan las fortalezas y debilidades de la organización y en donde se identifican las oportunidades que le puedan proporcionar ventajas y así evitar en lo posible los cambios o las amenazas externas que puedan perjudicarles.

Por **estrategias** debemos entender que **son los medios por los cuales se logran los objetivos** ( resultados a largo plazo). Las estrategias pueden ser de expansión geográfica, adquisición de competidores, penetración en el mercado, obtención de controles sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, reducciones, liquidaciones, fusiones o alguna combinación derivada de éstas.

La Gerencia Estratégica es definida como: **“La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus**

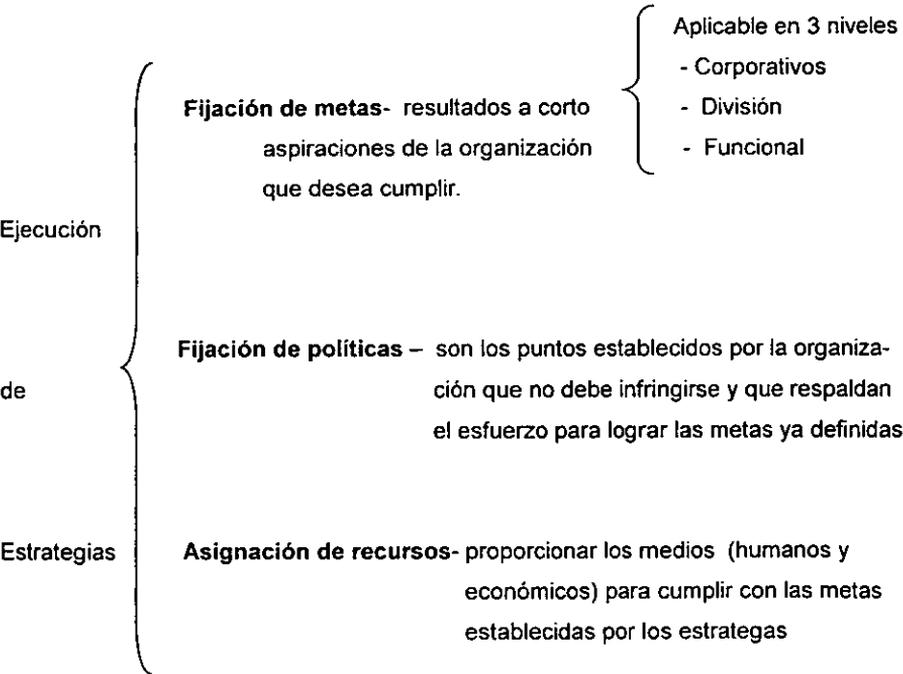
**objetivos**<sup>10</sup>. Es un proceso que se basa en un enfoque objetivo y sistemático que ayuda en la toma de decisiones dentro de la organización y su proceso consta de tres pasos: **Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.**

**Formulación de estrategias** dentro de este proceso identificará la **misión** (propósito que persigue la organización), así como los objetivos que contribuyan con su desarrollo para seleccionar la estrategia adecuada.

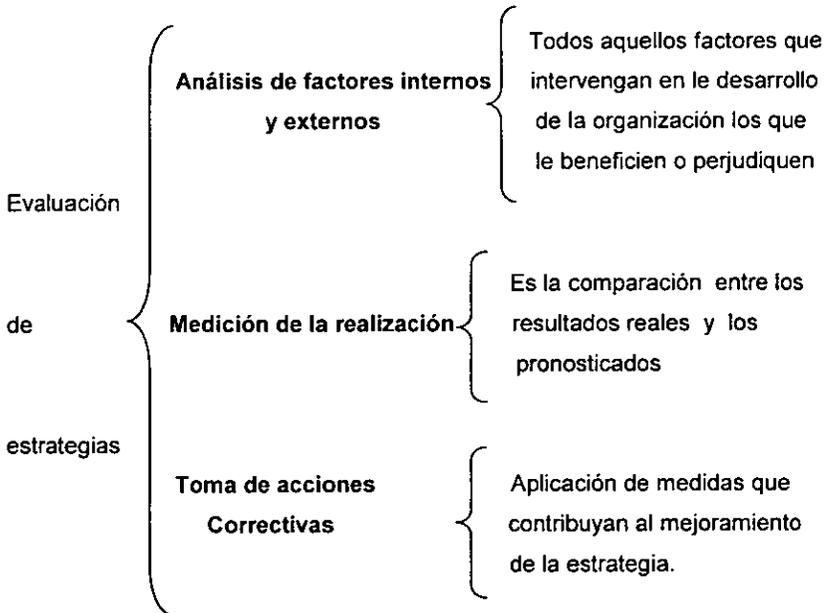


<sup>10</sup> Fred R. David. La Gerencia Estratégica. Ed. Fondo Editorial Legis. Pág 3

La **ejecución de estrategias** es la etapa de acción, en donde se asignan a las personas adecuadas y se establecen los procedimientos para poner en marcha la estrategia ya seleccionada.



La **evaluación de estrategias** es el resultado final de la puesta en práctica de las estrategias establecidas.



Hay muchas estrategias que pueden contribuir con el desarrollo de la organización, pero las estrategias que engloban los principales factores que persiguen las organizaciones según Stephen Robbins son:

**Estrategias de estabilidad:** Que se caracterizan por la ausencia de cambios significativos, es decir cuando considere que el rendimiento de la organización sea satisfactorio y el ambiente parezca ser estable e invariable.

**Estrategia de crecimiento:** Con la que se intenta elevar el nivel de las operaciones de la organización, en el caso típico incluye incrementos en los ingresos, en el número de empleados, en la participación de mercado o en una combinación de esos elementos a través de las alianzas, fusiones o joint venture.

**Estrategia de contracción:** Que intenta reducir la magnitud o la diversidad de las operaciones de una organización.

**Estrategia de combinación:** Que persigue simultáneamente dos o más de las antes mencionadas.

De las estrategias competitivas según Michel Porter podemos diferenciar tres:

**Estrategia de liderazgo de costos:** Que aplica la organización cuando desea ser el productor con costo más bajo en su industria.

**Estrategia de diferenciación:** Que aplica una firma cuando desea ser única en su industria, en dimensiones que sean sumamente apreciadas por los compradores.

**Estrategia enfocada:** Que aplica una compañía cuando intenta lograr una ventaja de costo o de diferenciación dentro de un segmento industrial estrecho.

Preparar a la organización para enfrentar los problemas que se le presenten derivados de la influencia de los factores internos y externos, es parte de las

actividades de la gerencia estratégica así como planear eficazmente el futuro de la organización. El buen funcionamiento de los equipos, gerentes y empleados, proporcionará a la organización orden y disciplina; la acertada asignación de recursos disminuirá los conflictos internos y evitará la disminución en los ingresos y utilidades.

### 3.3 ALIANZAS ESTRATEGICAS

El escenario económico en el que se desarrollan las organizaciones actualmente, las obliga a redoblar esfuerzos por permanecer en el mercado, a buscar nuevas formas para disminuir los efectos que la competencia pueda ejercer en ellas, a mejorar continuamente la calidad, precio y presentación de los productos para satisfacer las necesidades de los consumidores e ir dominando el mercado a través de la implementación de nuevas **estrategias**.

El instinto de supervivencia y el deseo de expansión de las organizaciones propicia la formación de nuevas **Alianzas** que permitan la continuidad y el desarrollo de la misma. La competencia que se ha generado en la última década ha obligado a las organizaciones a invertir más recursos humanos y financieros para mantener su liderazgo dentro del mercado, a mejorar sus métodos de producción y cambiar los sistemas tradicionales que venían desarrollando, lo que ha originado la interrelación de los mercados y los intercambios tecnológicos, dando paso a la construcción del mercado global.

Por **Alianza Estratégica** debemos entender que son acuerdos entre dos o más organizaciones independientes e incluso competidoras que tratan de fortalecerse mutuamente, con el objeto de aumentar la eficiencia, productividad y competitividad de las empresas que se asocian, asegurando su continuidad y crecimiento.

### **3.3.1 Ventajas y Desventajas de las alianzas estratégicas**

#### **Ventajas de las Alianzas Estratégicas**

Buscar una alianza con otra organización que proporcione beneficios mutuos con el fin de lograr los objetivos estratégicos ya definidos, nos proporcionará las siguientes ventajas:

- Aprovechar la proyección que tiene la otra organización para facilitar el ingreso y aceptación de tal manera que sé de a conocer el producto y calidad.
- Compartir el riesgo y el costo de nuevos productos o procesos que surjan dentro de la organización para introducirlos al mercado.
- Tener acceso a los avances con el que cuentan las organizaciones y realizar intercambios tecnológicos.
- Unir los activos y las habilidades de las organizaciones para la fabricación de productos, proporcionando oportunidades equitativas para ganar.

#### **Desventajas de las alianzas estratégicas**

La formalización de las alianzas estratégicas trae consigo riesgos o desventajas que deben ser consideradas.

- La transferencia de conocimientos puede generar una posición favorable competitiva solo para una de las empresas asociadas.

- Mayor inversión de tiempo del personal ejecutivo dedicado a coordinar las actividades derivadas de la asociación.
- Inversión en recursos para capacitar al personal y crear una nueva cultura y nuevas actitudes hacia la nueva alianza.

### **3.3.2 Pasos importantes para formar una alianza estratégica.**

Al formalizar la alianza en la organización se incrementan las posibilidades de permanencia y expansión en el mercado, tres factores importantes para obtener grandes beneficios son:

**1.- Selección del socio:** Buscar la oportunidad de asociarse con una organización que aunque en una situación económica no muy favorable si tenga posibilidades de crecimiento, con una visión compatible de las estrategias y los objetivos, con un equipo directivo capacitado, confiable y comprometido ante la posibilidad de formar una alianza, con prestigio y credibilidad, con la capacidad técnica necesaria para no obstruir el desarrollo de la alianza.

Recabar información tanto interna como externa que nos ayude a observar las fortalezas y debilidades de la organización para tener la certeza de tomar una decisión adecuada.

**2.- Estructura de la alianza:** Una vez seleccionado al socio, se debe proceder a definir el tipo de alianza que ha de formalizarse y establecer las condiciones en las que han de operar, definir derechos y obligaciones, distribución de

responsabilidades, derechos de propiedad e incluso la disolución en caso de requerirse, es decir fundamentar el marco legal en que ha de desarrollarse la alianza. Para llevar a cabo dicha negociación se requiere de que las personas que estén al mando de la misma, sean personas que cuenten con el poder de decisión suficiente para formalizar y tomar decisiones trascendentales que puedan incluso cambiar el rumbo de la nueva alianza.

**3.- Manejo de la alianza:** Esta parte se refiere prácticamente a las relaciones derivadas de la alianza, es decir, que en el momento en que las organizaciones formalizan la estructura apropiada en la que han de desarrollarse, surgen los problemas de identidad con la nueva organización, culturas diferentes, estructuras organizacionales distintas, diversos estilos de liderazgo. Es aquí en donde se requiere habilidad de los líderes para fusionar e ir creando una nueva cultura para difundirla a toda la organización, fortalecer y consolidar la idea de que traerá consigo beneficios para todos.

### **3.3.3 FUSIONES, ADQUISICIONES Y JONIT VENTURE**

Las alianzas estratégicas son acuerdos realizados entre dos o más organizaciones para compartir los costos, riesgos y beneficios derivados de esa unión.

Las adquisiciones y las fusiones son los métodos más usados actualmente en nuestro país para lograr los objetivos de las estrategias ya establecidas por las organizaciones. Dos instituciones financieras firmaron el 31 de marzo del año 2000 en la Ciudad de México una carta de intención para fusionarse y crear el

2do banco más importante de América Latina, desde entonces representantes de BBVA y Bancomer trabajan en la integración de sistemas y enlaces en sus diversos servicios. Esta fusión es en la actualidad la más impactante que se ha dado en México, sin hacer a un lado por supuesto otra fusión no menos importante anunciada el 19 de septiembre entre Radiópolis y Grupo Acir , pero que no fue autorizada por la Comisión Federal de Competencias, por la razón y muy válida, de evitar la creación de un monopolio más ahora dentro de la radio. Por otro lado se anuncia la separación de la Administradora de Fondos de Ahorro para el retiro Bital de la compañía de seguros del mismo nombre para iniciar formalmente los trámites legales y concretar la venta de la Afore mexicana con el grupo holandés ING (International Communication ING Group). Con esta adquisición la firma holandesa ING refuerza la participación de extranjeros en este giro. Podríamos continuar mencionando más alianzas, más las que aún se encuentran en proceso de establecer sus lineamientos para continuar con su estrategia.

### **Fusión y Adquisición**

**La fusión** es el proceso de disolución de una o varias sociedades jurídicamente independientes aproximadamente del mismo tamaño, que se combinan para formar otra empresa por medio del intercambio de acciones que absorbe derechos y obligaciones de las sociedades fusionadas.

La fusión es la clase más pura de las alianzas y es la que más se recomienda para las empresas medianas y pequeñas para hacer frente a la globalización de los mercados, a la competencia y a la internacionalización de las empresas, es decir la permanencia en el mercado. En México se ha dado una ola de fusiones, para hacer frente a la situación económica que viven las organizaciones de hoy.

**Una adquisición** es el proceso por el cual una compañía adquiere a otra mediante el pago de efectivo, la compra de acciones o una combinación de ambas, con instalaciones, maquinaria y personal y que comúnmente se encuentra en una situación financiera o tecnológica no favorable.

Las fusiones y las adquisiciones son básicamente la expansión de los negocios, motivan la competencia, incrementan los rendimientos, refuerzan la tecnología, aumentan la calidad en los servicios y productos, reducen costos, etc. Estas son algunas de las razones que sustentan la formación de las fusiones o adquisiciones.

Más sin embargo algunos opinan que no son la mejor opción, surgen los problemas desde la **integración**, después de haberse llevado a cabo la fusión o adquisición comienza la formación de una nueva estructura organizacional, el establecimiento de nuevos sistemas financieros y administrativos, la formación de una nueva cultura organizacional. Los cambios de dirección establecidos por la compañía adquiriente, el intercambio de información y del personal entre ambas compañías, etc. **Sobre estimar los beneficios económicos** es otro de los problemas que puede presentarse cuando los estrategas exageran los

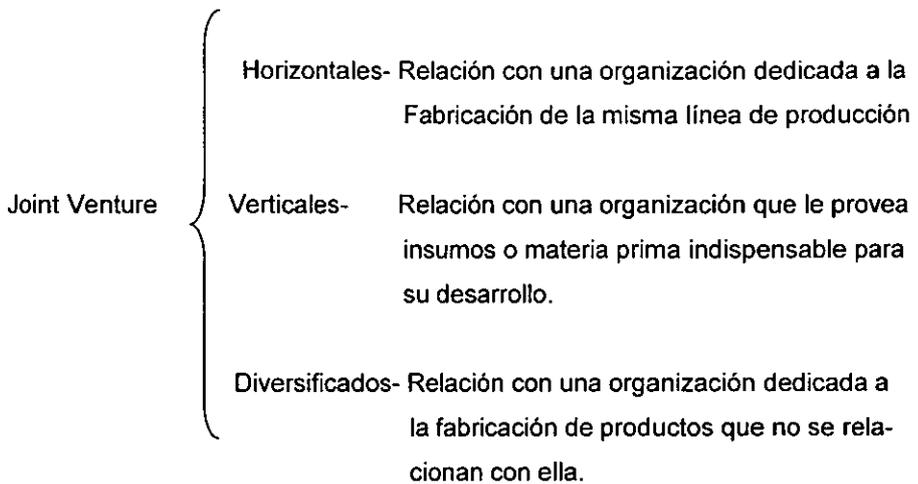
beneficios que pueden obtener de esa adquisición y terminan pagando más de los que vale la organización. El **costo de la adquisición** o fusión tiende a incrementar cuando la organización cotiza en bolsa por que sus acciones adquieren valor basándose en la oferta y la demanda.

### **Joint Venture**

Ultimamente se ha mencionado con más constancia las alianzas Joint Venture término que engloba cualquier tipo de acuerdo cooperativo, coalición, acuerdos comerciales, transferencias y ventas de tecnología operaciones buy back, fusiones, adquisiciones, asociaciones, consorcios, etc. Ya que todas están formadas en conjunto para enfrentar la competencia que la organización no es capaz de enfrentar individualmente.

Joint Venture es un mecanismo que incluye toda posibilidad de alianza o cooperación empresarial de carácter formal e informal. Todos los acuerdos o contratos generados por las organizaciones tienen principalmente dos orígenes:

- **El comercial:** que permite la penetración y distribución a muchos mercados al mismo tiempo.
- **El tecnológico:** disminuir los riesgos que se corren en I&D (Investigación y Desarrollo) de nuevos productos o tecnologías de procesos, así como la transferencia de tecnología ó know how tecnológico.



El Joint Venture son acuerdos de cooperación practicados principalmente con organizaciones del extranjero y que se le adiciona otro concepto más que es el **know how**.

Según el Dr. Yoram Malevsky define al **Know how** como **“la destreza técnica, en un área específica y la habilidad para desempeñar una tarea con especial efectividad.”**

Por lo tanto el know how dentro del joint venture son la mancuerna ideal para lograr el éxito sostenido dentro de la organización. Las empresas que crean un know how específico y personalizado creado con base en las necesidades propias de cada organización y adoptado como estilo de vida permanente genera una ventaja competitiva dentro del mercado y para ello requiere del

análisis del recurso humano, del capital, de las oportunidades de desarrollo tecnológico, los mercados, políticas, etc. que muestran las fortalezas, debilidades y amenazas de las empresas frente a sus competidores.

En un desplegado de UNAM Comunidad del 10 de octubre el Dr. Yoram Malevsky destacó que el **know how** "es el proceso de adaptar los conocimientos especializados a un producto o servicio, que requiere de una planeación comercial sistemática compatible con el entorno globalizado actual y las demandas competitivas del mercado".

### 3.4 MARCO ECONOMICO

El término de la globalización económica es un efecto que se viene presentando desde la década de los 80's, derivado de los cambios económicos que se han manifestado en los últimos años.

Hoy en día las empresas luchan por mantener o alcanzar la supremacía a través de la preparación de nuevas estrategias que las mantengan en un nivel competitivo. En la actualidad los consumidores manifiestan sus exigencias a través de la satisfacción de los productos que adquieren, lo que ha obligado a las organizaciones a actualizar su tecnología, que se reflejará en el cambio radical de la presentación de los bienes. Todo gira a gran velocidad, el ciclo de vida de los productos y de la tecnología se va reduciendo notablemente, lo que ha ocasionado severos problemas económicos a las organizaciones, derivado de las fuertes inversiones que realizan para mantenerse en un nivel competitivo, esta continua modernización eleva los costos de los productos y se refleja en el precio de venta de los mismos.

Pero de todo esto, ¿qué entendemos por globalización económica? El término globalización representa un conjunto de ideas que comienza por la unificación del mercado financiero, que nos lleva a considerar a la economía mundial como un mercado único, en donde no existan fronteras que impidan el libre tránsito del comercio.

Derivado de esto, las técnicas administrativas han tenido cambios importantes que han contribuido para enfrentar este efecto económico. La apertura de los

mercados impuso la necesidad de desarrollar un nuevo concepto de empresas que sean capaces de operar internacionalmente.

Para proporcionar un concepto más claro de la globalización Carlos A.R. Cleri dice **“La globalización de los mercados ha sido el resultado natural de la presión a la que se vieron sujetas las compañías, para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada productividad y eficiencia, que solo es posible obtener a partir de cuantiosas inversiones en equipamiento, tecnología y mercadotecnia”**.

Todo este efecto ha contribuido para que las organizaciones busquen el fortalecimiento a través de fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas que les ayuden a generar flujos de efectivo importantes para invertir fuera o dentro de ellas mismas, además de los adelantos tecnológicos con los que deben contar para su desarrollo. Las empresas deben prepararse con las certificaciones de calidad necesarias para comercializar los productos en cualquier región del mundo y un requisito indispensable de las certificaciones es la capacitación del personal tanto operativo como administrativo. Conocer el objetivo común de la organización y el establecimiento de estrategias para sobresalir ante los competidores, son cambios que se verán reflejados en la estructura orgánica de la empresa, en donde posiblemente se tenga que reubicar a la gente según sus capacidades o especialidades, pero siempre buscando la competitividad en el ámbito regional, nacional y global que retroalimente a la organización para no quedarse rezagada y mantenerse siempre a la vanguardia.

México es un país que se caracteriza por su endeble estructura económica, más sin embargo su riqueza natural y las inversiones extranjeras que se han realizado dentro del país de grandes e importantes empresas transnacionales, le han proporcionado grandes beneficios, más sin embargo puede tener un problema de integración internacional sino atiende su deuda social, ya que dentro de la globalización la inestabilidad social puede afectar la economía del país, esto fue manifestado por el Sr. Victor Tockman, director general para las Américas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el día 6 de noviembre en el diario el Financiero.

México es un país con grandes retos, necesita definir sus estrategias económicas para impulsar el desarrollo de las organizaciones que se ubican dentro del territorio, incentivar al FH para capacitarse generará una nueva política salarial. Invertir en educación y capacitación impulsará la productividad y mejorará el nivel de vida del FH, de no impulsar este aspecto podrían quedar marginadas las empresas mexicanas en el comercio mundial.

## **CAPITULO 4**

### **CASO PRACTICO**

## 4.1 Antecedentes

Los orígenes de Mexcloso se remontan al año de 1951, cuando se establece en México una empresa dedicada a la producción de sosa, enfocada inicialmente a la fabricación de insecticidas. Debido a la creciente demanda de materias primas para el desarrollo industrial del país, se inaugura en 1958 una planta en Santa Clara Estado de México; a partir de este momento Mexcloso se posiciona como una empresa líder en la industria química básica que comienza a hacerse presente en el mercado nacional.

La línea de especialidades químicas se incorpora en 1962, abarcando productos enfocados a las industrias de procesamiento de metales, automotriz, enseres domésticos, alimenticia y sanitización en general.

Es en el año de 1988 cuando consolida su liderazgo en México y Latinoamérica dentro del mercado del cloro y sosa cáustica al adquirir una empresa en el sureste de Veracruz dentro del complejo pajaritos. Con esta operación, el Grupo ofrece a sus consumidores una excelente cobertura geográfica a través de sus plantas en Santa Clara, Estado de México; El Salto, Jalisco y Pajaritos, Veracruz.

La Explotación de sal se integra a esta empresa en el año 1993, a partir de la adquisición de la planta que suministra sal a la empresa ubicada en el complejo pajaritos, instalación que se ubica en Jáltipan, Veracruz, cerca del complejo pajaritos.

La experiencia de Mexcloso en el negocio de las resinas plásticas se remonta a 1971, año en que se funda la empresa mexicana dedicada a la fabricación de policloruro de vinilo (PVC) con la asociación de capitales de empresas de México, Francia y Alemania, instalando su planta en San Martín Texmelucan, Puebla.

La producción de compuestos de PVC rígidos y flexibles inicia en 1974. La capacidad instalada para producción de resina se incrementa sustancialmente durante el año de 1986, año en que se adquiere la planta de PVC en Tlaxcala. La incorporación de esta unidad permitió conjuntar las tecnologías de polimerización de suspensión, emulsión y masa; así como compuestos rígidos y flexibles, lo que dotó de mayor versatilidad para satisfacer los requerimientos específicos de los clientes.

En 1988 se inicia la participación en los mercados de poliestireno laminado, termoformado y moldeo expandible, a través de la adquisición de otras dos empresas relacionadas con la industria plástica.

Es en agosto de 1997, cuando la empresa dedicada a la producción de sosa-cloro y la empresa fabricante de PVC, sustentadas por el éxito alcanzado con sus respectivas áreas de negocios se fusionan para integrar una sociedad que consolida la fortaleza y experiencia de ambas empresas.

La integración de los capitales que fusionaron a estas organizaciones, engloba la habilidad empresarial de los inversionistas mexicanos y el respaldo internacional del grupo industrial francés que los ampara.

## 4.2 SITUACION BASE

Como ya fue mencionado en la página 79, los efectos financieros que el país ha dejado sentir en las empresas han propiciado que los dirigentes de las organizaciones preparen nuevas estrategias que los mantengan presentes dentro del mercado en un nivel altamente competitivo.

Los efectos de la globalización de los mercados han generado en las organizaciones la necesidad de incrementar su capacidad tecnológica y humana, que conlleva a desarrollar un nuevo concepto empresarial para que sean capaces de operar internacionalmente, fortalecer su capital y estructura a través de las alianzas, fusiones o adquisiciones le permitirán introducirse con mayor facilidad en otros mercados, adicional a esto el prestigio que obtenga le permitirá ofrecer soluciones acordes a las necesidades de los clientes.

Una nueva denominación social surge en abril de 1998, su nombre Mexcloso, creada de la fusión de dos grandes empresas, que busca resaltar la connotación química de la empresa dentro de un ámbito de mercado globalizado, reconociendo al mismo tiempo el origen geográfico de la organización. Mexcloso también significa la participación accionaria y el soporte de dos grandes conglomerados, uno filial química de un grupo petrolero francés y el otro tenedora de empresas industriales 100% integrada por inversionistas mexicanos.

De la adopción de esta razón social se deriva el compromiso de establecer una nueva cultura organizacional para la empresa, cuya orientación estratégica sea

el desarrollo de negocios en la industria química, especialmente en los derivados del cloro y su integración a la cadena de resinas plásticas. Como se menciona en la página 61, todas las organizaciones deben buscar su propia identidad dentro del ámbito donde se desarrollan, crear el escenario de las necesidades de la organización, mercado, sociedad, directivos, etc. que propicie en las personas la necesidad de dar un valor agregado a la actividad que desarrollan, generando gente productiva y capaz de proporcionar un buen servicio al cliente. Mexcloso está encargado de construir una empresa a la que los clientes identifiquen por la calidad de sus productos, la excelencia en el servicio y la sencillez en la operación.

La diferenciación de los mercados en que ambas empresas se desarrollan trae por consecuencia que el negocio se distribuya en dos divisiones. La división química encarga la producción de productos químicos básicos, ligados con el cloro y la sosa cáustica. La división plástica lleva a cabo la producción de resinas y compuestos de policloruro de vinilo, además de la elaboración de productos transformados de poliestireno.

Mexcloso es una empresa fuerte y sólida respaldada por sus resultados financieros que no sólo busca la permanencia en el mercado, su objetivo es desarrollarse en el negocio del sector químico y de resinas plásticas del país, su enfoque estratégico está basado en la integración de la cadena del policloruro de vinilo, creado conjuntamente por Pemex y la empresa ubicada en el conjunto Pajaritos para crear un polo clorovinílico que abarca desde la sal hasta el PVC.

Es por ello que las principales líneas estratégicas están enfocadas a fortalecer su posición de liderazgo en los mercados en los que participa mediante la creación de alianzas con los clientes con el fin de maximizar los beneficios para ambas partes. La visión estratégica que tiene la alta gerencia debe estar fincada en el conocimiento del mercado y fundada en la misión establecida por la organización con funcionarios comprometidos con su actividad visionaria del futuro de la organización y con la capacidad de tomar decisiones efectivas, que le proporcionen la fortaleza necesaria para enfrentar las amenazas externas que se le presenten por los cambios económicos que pueden darse en el país, como se menciona en la página 65.

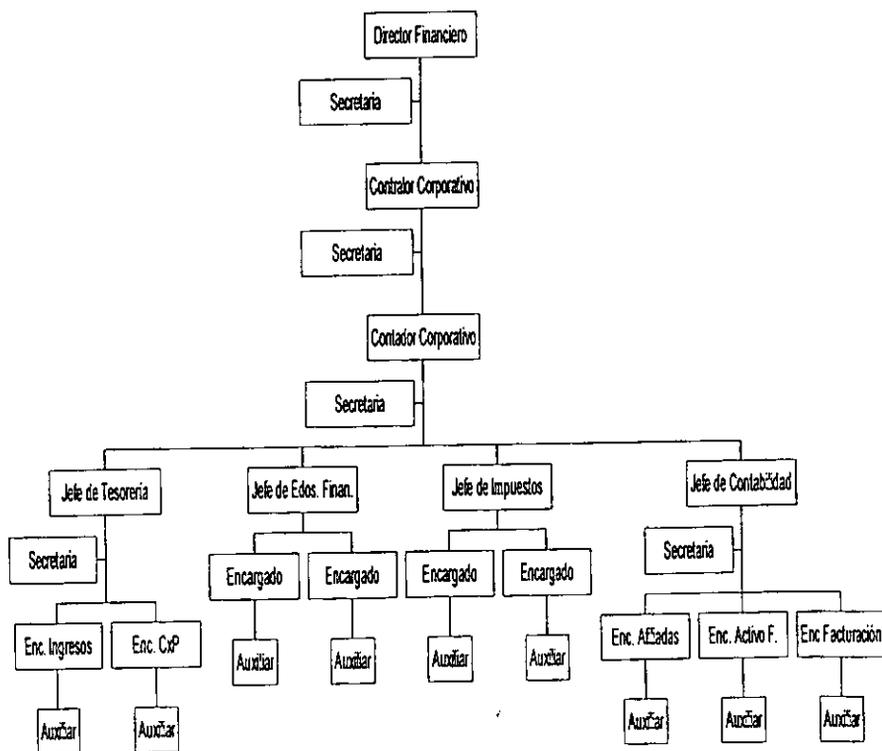
Mexcloso busca ofrecer a los clientes un servicio de la más alta calidad, las Divisiones química y plásticos trabajan en la normalización de sus sistemas de calidad ( a través de las certificaciones), el uso de la tecnología de punta y el respeto al medio ambiente.

El objetivo fundamental de esta alianza es lograr que los distribuidores agreguen mayor valor a las operaciones mediante el desarrollo de una visión compartida de negocios y la inversión en mayor y mejor infraestructura. Y como se menciona en la página 72 requiere de conocer las opciones para establecer la alianza que mejores beneficios proporcionen a la organización y que contribuyan con su desarrollo para obtener mejores resultados y lograr los objetivos establecidos.

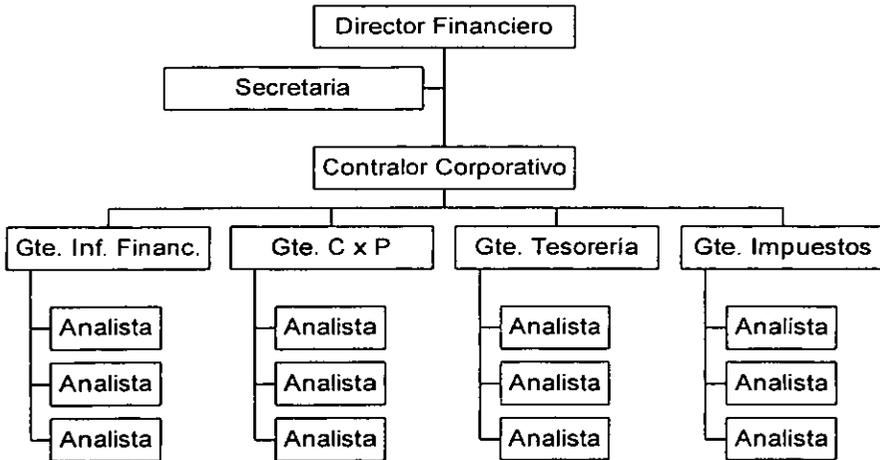
Las alianzas estratégicas traen consigo cambios en las estructuras de las organizaciones, cambios que habitualmente se traducen en disminuciones en

el factor humano, las estructuras planas que mucho se manejan actualmente en los nuevos conceptos organizacionales, permiten estar más cerca de la gente con la que se trabaja, permite controlar con mayor facilidad las operaciones que se ejecutan dentro de la organización y además genera beneficios económicos por la disminución de gastos por el concepto de nóminas. Más sin embargo, esta situación también altera la estabilidad del ser humano, provocando conflictos, estrés e inseguridad, aspectos que deben contemplarse dentro de los cursos que más adelante comentaré.

Organización antes de la fusión



### Organigrama después de la Fusión



Mexcloso ahora busca el desarrollo de una nueva cultura, de una identidad propia que muestre la fortaleza del grupo, pero su enfoque principal ha sido el de acrecentar el nivel de satisfacción de los clientes a través de la creación de canales de comunicación directos y ágiles que permitan responder a sus distintas necesidades de abasto, dejando en segundo termino la problemática que se presentó en la organización en el factor humano a raíz de la fusión de estas dos grandes organizaciones, el choque cultural entre ambos grupos, duplicidad en puestos, en sistemas, en políticas, prestaciones, cambio de directivos, etc. Creando situaciones de conflicto que impiden el pleno desarrollo de la organización, la ausencia del liderazgo efectivo se hace

presente. Las actitudes negativas hacia la propia gente y la falta de comunicación provocan un distanciamiento mayor.

Ahora el reto de Mexcloso es el de romper con esas divisiones que proviene de las organizaciones creadas en el pasado y de las que se desprende ahora una **“Nueva Organización”**.

### 4.3 Propuesta

Basándome en todo lo expuesto anteriormente, mi propuesta para acelerar la adaptación y el cambio de actitud del factor humano dentro de la nueva organización es lo siguiente:

La Reingeniería aplicada en las organizaciones que pasan por cambios importantes dentro de su estructura, puede ayudar a solucionar problemas que a la larga podrían perjudicar la imagen y las relaciones de la misma con el exterior. Es decir, si consideramos que la reingeniería **“Es el rediseño radical de sistemas, actividades y estructuras dentro de las organizaciones, encaminado a la optimización de los procesos con el fin de mantenerlos en un nivel competitivo”**, entonces, podemos aplicar esta técnica de reciente difusión a cualquier área de la organización e incluso a toda la organización que requiera de un rediseño.

La detección oportuna de los problemas evitará la presencia de conflictos dentro de la organización e incluso su desarrollo podrá apoyarse en los avances tecnológicos que le permitan optimizar las tareas y eficientar las actividades, siempre buscando el dominio del mercado, la mejora del servicio y la satisfacción del cliente.

Por lo tanto la implantación de la Reingeniería en esta caso Humana, pondría a la organización en un proceso de cambio dentro del propio cambio generado por las situaciones en las que se encuentra la organización, siendo este el caso de la Fusión.

Hablar de reingeniería humana es hablar de cambios en el factor humano tanto de actitudes como de aptitudes hacia el trabajo y hacia la gente con la que se convive diariamente, proporcionar educación continua dentro de la organización hacia el personal es parte del proceso, el trabajo en equipo y el compromiso de la gente hacia la actividad que desarrolla debe ser primordial para sentirse satisfecho por su trabajo para beneficio personal y de la organización.

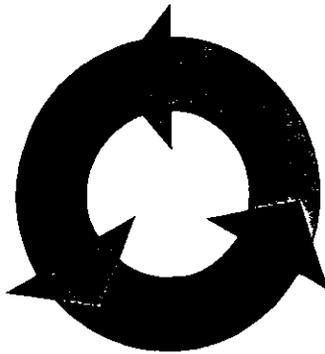
Como se menciona en la página 12, el elemento humano dentro de una organización y fuera de ella siempre va a ser complejo e impredecible, ya que su comportamiento está influenciado por la cultura, los valores y las actitudes que va aprendiendo y desarrollando al paso de su vida, por lo tanto dentro de una organización será sumamente difícil poder conciliar todas esas diversas formas y culturas que se reúnen dentro de ella, más sin embargo esta conciliación puede darse mediante la unificación de valores e intereses, que ayuden a mejorar la calidad de las relaciones humanas.

El factor humano dentro de la organización merece respeto y por lo tanto es recomendable informar de los cambios que se vienen suscitando, es más sano para él y para la organización saber perfectamente que es lo que sucede a su alrededor, involucrarlo en ese proceso lo hará parte del proyecto y facilitará el logro del objetivo. Los rumores propician los conflictos y perjudican las relaciones internas de la empresa, lo más recomendable es informar mediante pequeños memos internos la situación actual y los proyectos que se tienen para la organización y sobre todo para el personal. (ver lámina No. 1)

Lámina No. 1

# **BOLETIN INFORMATIVO**

## **PARA TODO EL PERSONAL**



### **ACTIVIDADES DE CAMBIO**

#### **PROYECTO DE REINGENIERIA HUMANA Y DE PROCESOS DE NEGOCIOS**

A raíz de la fusión de los dos grandes conglomerados en agosto de 1998, Mexclosa ha pasado por situaciones de conflictos que no le han permitido concretar sus objetivos ni obtener los resultados esperados. En el nuevo milenio las empresas requieren cambiar sus diseños de procesos de negocios ya que las empresas que funcionaron en el siglo XX trabajaron con diseños del siglo XIX y Mexclosa debe formar parte de ese nuevo concepto de empresas.

Este rediseño también encierra un pequeño cambio en el factor humano de la organización, pero requiere de una gran actitud de las personas para cambiar.

La permanencia de Mexcloso requiere de personas con actitud positiva, con deseos de cambiar, de mejorar continuamente los procesos en los que están inmersas, de crear, de trabajar en equipo, de triunfar.

Esta actitud es la que debemos adquirir cada uno de nosotros y a la vez promoverla con el personal que nos rodea.

**ATENTAMENTE**

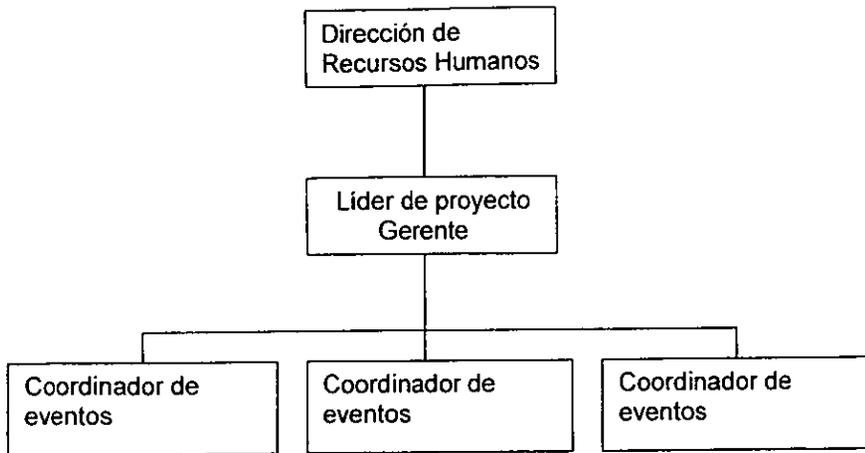
Dirección General

Para llevar a cabo la reingeniería, la Gerencia Estratégica debe definir quienes son las personas que estarán al mando de todo este proceso de cambio, la elección del equipo de trabajo y sobre todo la elección del líder o líderes del proyecto o proyectos que se estarán aplicando dentro de la organización.

La presencia del líder dentro de los nuevos proyectos en la organización es imprescindible, su elección debe basarse en el perfecto conocimiento de la organización y sus actividades, debe tener conocimiento de las responsabilidades del personal y saber ejercer su autoridad dentro del equipo de trabajo que se encontrará bajo su cargo, está obligado a crear un ambiente propicio para que le gente se entusiasme por dicho proyecto y que sea desarrollado de manera natural. Como ya fue mencionado en la página 52.

El equipo de trabajo deberá ser formado por el líder del proyecto, quien seleccionará a las personas que puedan resolver dudas con respecto a la operación o desarrollo de una actividad, es decir el conocimiento del área en donde se encuentran, que tengan entusiasmo, con sentido de participación, deseos de innovar, con la capacidad de resolver problemas e incluso de proponer soluciones. (ver lámina No. 2)

Tanto el líder como el equipo de trabajo estarán en constante comunicación con la alta gerencia, ya que es ésta quien dará la última palabra para aceptar o ejercer alguna modificación a lo ya establecido con anterioridad. Además estarán continuamente recolectando información que facilite el proceso de cambio en las áreas o en los departamentos que lo necesiten.



El Director de Recursos Humanos será el encargado de asignar al líder del proyecto ( en el caso del rediseño en el factor humano) y quien dará el visto bueno a cada una de las propuestas que surjan para la implantación del cambio y a su vez será el líder quien seleccione al personal que formará su equipo de trabajo, que será retirado de sus actividades normales dentro de la organización para capacitarse como coordinador de eventos y organizar, planear y difundir la nueva cultura dentro de la organización.

Los cursos de dinámica de grupos, liderazgo, equipos de trabajo se impartirán a los coordinadores de eventos por dos razones importantes, la primera, resulta menos costoso capacitar a la gente que contratar asesores que impartan los cursos a todos los miembros de la organización y la segunda por que al ser éstos parte de la organización existirá un mayor acercamiento y comprensión de las necesidades y requerimientos del personal fuera del corporativo.

La capacitación de los coordinadores de eventos deberá fincar en las personas una actitud positiva ante los cambios, inducir al trabajo en equipo y que dentro de ellos exista el compromiso y el entusiasmo para lograr los objetivos comunes, la comunicación efectiva dentro de la organización no puede dejarse de lado y enfatizar que el trabajo con calidad evitará demoras y desperdicio de recursos proporcionará beneficios a ambas partes.

Los coordinadores de eventos serán los portavoces de cada una de las decisiones que se tomen dentro de la alta dirección, será ésta la encargada de definir **la Misión, Visión y los Valores** de la organización, mismos que serán transmitidos al personal en el primer curso de integración que se proporcionen dentro de la misma empresa, con el propósito de mostrar la esencia de la organización, el rumbo que lleva y sus objetivos.

El factor humano comenzará por esclarecer su identidad, unificando pensamientos, ideales y propósitos, es un proceso de educación continua que debe enfatizar los cambios generados en dicho proceso con el paso del tiempo.

Dentro de la reingeniería humana la primer etapa es la **evaluación** de la problemática, es decir que se trata de identificar los factores tanto internos como externos que determinaron la aplicación de la reingeniería. Como ya fue mencionado con anterioridad en la situación actual de la empresa, podemos decir que los factores **internos** de la organización fueron los conflictos suscitados por el choque cultural de las empresas fusionadas y los **externos** la falta de identidad que existía en el ambiente en donde se desarrolla la organización.

Definir la **misión** que tiene la organización es parte de la etapa de evaluación, por que se establece en ella la directriz que ha de tomar la organización, dentro de la misión se incorpora la filosofía de los estrategas y se formula el propósito duradero de la organización, es en donde se define la forma de cómo satisfacer la visión, el medio que nos lleva al lugar a donde queremos llegar.

Podemos observar que en la misión de esta organización resaltan tres elementos importantes: **el cliente**, persona o entidad con quien se tiene la posibilidad de hacer negocios, **la premisa del valor** representa el valor fundamental de proporcionar satisfacción a las necesidades de los clientes y **lo que hace especial a la organización** que trata de proporcionar valor para obtener y conservar el interés del cliente.

La formulación de una misión clara y significativa describe los valores y prioridades de la organización. Por lo que entonces hay que definir **la misión** para saber hacia donde se dirige la nueva organización.

## **MISION**

## **MEXCLOSO**

**“ Somos una empresa química que elabora productos de calidad con pleno respeto al medio ambiente, utilizando para ello la capacidad y talento de los empleados que la integramos.**

**Nuestra misión es crear valor para nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas y la comunidad en general, desarrollando y mejorando continuamente nuestros productos y servicios.”**

La visión presenta una imagen de lo que queremos ser o de aquello en lo que aspiramos a convertirnos, debe percibirse como algo alcanzable, debe ser motivante, genuina, retadora y elevada, que proporcione el sentido hacia donde debe dirigirse, el lugar a donde se pretende llegar y sobre todo, debe expresar lo que se espera del personal que labora dentro de la organización.

El objetivo de establecer la visión en la empresa es compartirla tanto interna como externamente, actuar y vivir conforme a lo establecido en ella, crear y compartir ideas para empezar a actuar y sobretodo discutir las alternativas para mejorar la visión.

Y ésta debe difundirse con la misma intensidad que la misión, que emane de ella los valores que finquen la nueva cultura organizacional.

## VISION

## MEXCLOSO

**Ser una organización:**

- **Reconocida por nuestros clientes como su mejor opción de suministro.**
- **Que contribuye al éxito de sus consumidores.**
- **Competitiva internacionalmente.**
- **Integrada verticalmente en sus principales líneas de negocio con dinámico desarrollo en sus actividades.**
- **Donde todo el personal está altamente motivado, calificado y enfocado hacia el cliente.**
- **Identificada por su responsabilidad social, con especial énfasis en seguridad, salud y convivencia con el medio ambiente.**

Dentro del concepto de **valores** podemos distinguir dos tipos de valores, los valores culturales arraigados a la moral y estabilidad social, que no deben quebrantarse y que son vitales para el bienestar de la sociedad y los valores que no incluyen valores culturales profundos, como las costumbres, los hábitos y las características de la conducta, en ocasiones son éstos los que frenan el progreso de las organizaciones, por lo tanto su homologación dentro de la organización servirá para conducir el comportamiento y la actuación del factor humano. Son propuestos por la alta dirección, buscan la proyección de la esencia de las personas que labora dentro hacia el exterior, la propiedad que se haga de ellos mostrará la disposición que se tiene para aceptar la nueva cultura.

## **VALORES**

## **MEXCLOSO**

### **COLABORACION**

- Participar individualmente y con los equipos de trabajo en forma consistente e innovadora, contribuyendo a los resultados.

### **PERTENENCIA**

- La valoración de nuestra contribución a la empresa. Amor a la camiseta.

### **RESPECTO**

- La consideración mutua entre nosotros en el trato cotidiano.

### **RESPONSABILIDAD**

- El cumplimiento de las obligaciones contraídas para el logro de los resultados.

### **CONFIABILIDAD**

- Capacidad para cumplir con las expectativas y la confianza depositada.

### **INTEGRIDAD**

- La transparencia y la honestidad con la que conducimos todas nuestras acciones.

La alta dirección debe difundir cada uno de estos conceptos al personal, la misión, visión y los valores comienzan a homologar la nueva cultura que se va generando dentro de la organización, leer no es todo, hacerlos propios es el objetivo, ponerlos en práctica desde la alta dirección hasta el último integrante de la empresa.

Evaluar las instalaciones también forma parte de esta etapa, buscar el lugar ideal para albergar a la gente que tiene que reunirse dentro de un solo edificio, para realizar las actividades normales de la organización e ir homogeneizando el trabajo derivado de la fusión, también es un problema por resolver, ya que tendrá que hacerse público la nueva dirección a los proveedores y clientes con la nueva denominación o razón social de la organización (ver lámina No. 3), para vayan identificando a la nueva organización y junto con ellos el personal deberá habituarse a la presencia de los inquilinos permanentes que deberán adaptar sus estilos y formas de trabajo a uno solo que satisfaga las necesidades de ambas partes.

Una vez detectados los problemas internos y los problemas externos y una vez definida la misión, visión y valores que prevalecerán dentro de la nueva organización, se procederá a realizar el **reporte de evaluación**, que es parte de esta etapa, en donde se validará el objetivo del proyecto, se establecerá un plan de trabajo a través del uso de un calendario de actividades, con el objeto de ordenar el curso que debe seguir la difusión de los cambios generados dentro de la organización, que pretende dar orden y continuidad a los procesos aplicados dentro de ella (Ver lámina No. 4), observará el alcance y el enfoque del proyecto basándose en las necesidades del factor humano, es decir, que

indicará el cómo y desde donde hay que empezar, hasta donde se quiere llegar y que se quiere obtener del proyecto. Los conflictos cotidianos que se presentan por el choque cultural, el celo profesional y el desconocimiento de la gente con la que se tienen que tratar los asuntos, provocan en la compañía situaciones de inconformidad, estrés y apatía para trabajar. Este reporte será entregado a la alta dirección quien se encargará de evaluar e indicará cuando ha de comenzarse y quién o quienes han de comenzar con el proyecto.

Lámina No 3.

**Productos Plásticos, S.A. DE C.V.**  
Una compañía del grupo Mexcloso

A todos nuestros clientes, proveedores y amigos, les comunicamos que a partir del 22 de enero del año en curso nuestra nueva dirección es:

**Av. Mariano Escobedo No 264**  
**Col. Polanco**  
**C.P. 11225**  
**Delegación Miguel Hidalgo**

Lámina No. 4

### Calendario de Actividades

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
	1 Presentación equipo de rediseño	2	3	4 Presentación Rediseño.
7 Presentación Difusión de resultados	8	9 Inicio Cursos capacitación a coordinadores	10	11
14	15	16	17	18 Fin curso de capacitación a coordinadores
21	22 Presentación plan de trabajo	23	24	25
28	29	30 Capacitación Gerentes y Directores		

La segunda etapa corresponde a la **visualización**, que trata principalmente de proyectar como deben presentarse los cambios y en que tiempos debe observarse los resultados. Dentro de esta etapa encontramos la fase del **diseño del ambiente** y como ya se mencionó anteriormente es aquí en donde se establecerán los equipos de trabajo, en donde se irán modificando las políticas, y se establecerá el nuevo concepto organizacional para mostrarlo a los integrantes de la empresa a través de los cursos y talleres que se impartirán dentro de la organización.

<b>Políticas</b>	<b>Compañía X</b>	<b>Compañía Y</b>	<b>Mexcloso</b>
Horario de entrada	7.30 am	8.00 am	7.30, 8.00 y 8.30
Tiempo de comida	30 min	1.00 hr	1.00 hr
Horario de salida	3.30 pm	5.00 pm	4.30, 5.00 y 5.30
Vales despensa	No	Si	Si
Entrega Fondo Ahorro	Enero	Diciembre	Diciembre
Incremento Sueldo	Agosto	Marzo	Marzo
Autoriz. Reembolsos	Directores	Directores	Gerentes y Direc.
Aport. SGMM	80% Cía.	100% Cía	100% Cía
Serv. Médico	No	Si	Si

Estos son algunos ejemplos de prestaciones y políticas que ocasionan problemas internos en la empresa y que pueden cambiarse rápidamente, hay políticas que no pueden cambiarse tan rápido como se quisiera, más sin embargo, deben ajustarse poco a poco a las necesidades del personal. Estos

conceptos serán definidos por la alta dirección, ya que son ellos los que determinan cuales son los que proceden, benefician y los que puede otorgar la empresa.

El software que se maneja en las organizaciones también es objeto a discusión (en caso de ser diferentes), los beneficios que pueda brindar al usuario para mejorar su actividad y de la que pueda obtener mayores beneficios para presentar la información tanto interna como externa que se requiera, solo puede ser evaluada por la gente experta en este campo, es decir que los pros y los contras de cada uno deberán ser expuestos a la alta dirección para que sean ellos los que decidan cual será el software más útil para satisfacer los requerimientos de la nueva organización e incluso cabe la posibilidad de adquirir otro que brinde mejores resultados, más actualizado y de mayor capacidad.

Las instalaciones deben brindar confort al empleado para realizar su trabajo con entusiasmo, es decir, es indispensable buscar mobiliario adecuado a las necesidades del personal y que se adapten al lugar en donde se instalarán para trabajar, esta parte también se menciona brevemente en la página 34.

Derivado de la fusión, hay que buscar o acondicionar el espacio para albergar a la gente de la empresa fusionada o adquirida que se integra para formar la nueva organización. Reunir a todo el personal en un solo domicilio facilitará las actividades para realizar el trabajo, evitando demoras en la entrega de la información y sobre todo para conocer de sus movimientos y operaciones diarias y dar continuidad a las actividades.

La imagen de una empresa también se refleja en el espacio en que se realiza el trabajo, los lugares agradables en donde el personal cuente con el equipo necesario para desarrollar su trabajo gratamente, proporcionaran al trabajador satisfacción personal e incluso se observará más productivo por la simple y sencilla razón de que si la empresa invierte en su bienestar entonces, él es importante para la empresa.

En la etapa de facultamiento se trata de poner en marcha el proyecto a través del entrenamiento y el desarrollo de programas, que proporcionen seguridad al empleado dentro y fuera de la organización, cursos enfocados a:

- La difusión de la organización, su estructura, sus procesos productivos, su ubicación, sus antecedentes.
- Cursos motivacionales que infundan amor a la organización, para trabajar por ella y para bienestar de sus integrantes.
- La relación del jefe y su equipo de trabajo, que traten temas de comunicación, liderazgo, toma de decisiones y proceso administrativo, en donde no falten las dinámicas de grupo e invitando a la continua participación.
- Temas que inviten a crear una cultura de calidad total, importante para reforzar el liderazgo, el trabajo de equipo, la capacitación continua, etc., en donde se haga mención de los antecedentes y la filosofía de calidad total, su significado, metodología y objetivos.
- El tema de Administración por objetivo que consista en saber que se desea obtener, buscar la mejor forma de hacerlo y lograr el objetivo dentro de un

periodo especificado, que también hable de sus antecedentes y su finalidad.

- Dinámicas de grupos, en donde se refuerce la convivencia y el trabajo en equipo, importante para mejorar la comunicación dentro de la organización en todos los niveles, haciendo énfasis posturas, actitudes y disposición.

Una vez elegido al líder del equipo de coordinadores y al equipo de coordinadores, procederemos a la capacitación de cada uno de ellos para que sean capaces de impartir los cursos dentro de la organización y en su momento de solicitar apoyo de gente externa que maneje temas con mayor profundidad, de observar la actitud de cada uno de los asistentes, detectar la problemática del equipo en caso de que exista e ir encaminando al equipo al objetivo que se estableció desde el inicio, el coordinador o los coordinadores deberán ser los líderes del grupo que estén manejando, sus funciones consistirán en:

- Iniciar.- Proporcionando objetivos claros, diciendo que se espera del grupo y definiendo claramente las reglas de la sesión.
- Motivar.- Poniendo el ejemplo, expresando actitudes positivas de emoción e interés, llevando al grupo a la acción.
- Percibir.- Observando a los participantes y haciendo preguntas para conocer sus pensamientos y sentimientos. Observando la situación del grupo.
- Utilizar.- Todos los recursos disponibles con los que cuente, ejemplificando con situaciones reales e interactuando con los participantes.
- Lidiar.- Dando confianza sin riesgos excesivos, logrando que todos participen y descubran su potencial.

- Sorprender.- Buscar la atención con la novedad o acciones inesperadas, crear expectativa y curiosidad.
- Anclar.- Fijar con el grupo los resultados, aprendizajes y compromisos. Analizando los procesos y cuestionando las conclusiones obtenidas.
- Retroinformar.- Reflejar en el grupo la percepción, siendo específico en ejemplos y hechos relevantes.

Los talleres o cursos deben dar a conocer el concepto de la nueva organización, deben difundir la nueva cultura organizacional que ha de generarse dentro de la misma, debe proporcionar conocimientos generales que proporcionen seguridad al personal e incluso apertura para mejorar las relaciones dentro del trabajo.

La emisión de boletines periódicos que informen de los avances y del desarrollo del rediseño, se realizará con la finalidad de mantener informado al personal y detectar mejoras que puedan realizarse dentro del mismo rediseño e incluso dará confianza e importancia al personal para continuar con la implantación e incluso para sencibilizarlo en cuanto a los cambios.

Los procedimientos para difundir la nueva cultura e ir trabajando en el cambio de actitudes, son los cursos impartidos a todo el personal. La organización debe invertir tiempo y dinero en el bienestar del trabajador y si éste observa que la empresa le proporciona cursos que le permitan aumentar eficazmente sus habilidades para sobrepasar los obstáculos que se le presentan para lograr sus objetivos personales, también logrará cumplir con los de la empresa.

Aunado a todos los cursos que pueda otorgar la organización a sus empleados, podemos observar que hay ciertos reforzadores que pueden contribuir a la integración del personal e incluso que pueden limar asperezas personales entre la gente que comúnmente se suscitan dentro de la organización.

## REFORZADORES

Hay otros tipos de eventos que pueden reforzar las relaciones humanas dentro de la organización y que benefician al desarrollo de la misma, siempre y cuando la alta dirección este de acuerdo con la existencia de dichos grupos y que éstos no interfieran con el trabajo de cada uno de los integrantes de los grupos y que sean ellos los encargados de organizar y coordinar dichos eventos.

Los **eventos de difusión de resultados**, cumplen con el objetivo de enterar a la población de los proyectos y de la situación en general que guarda la empresa ante los efectos económicos del país, que proporcionará en el personal la necesidad de agregar valor a cada una de sus actividades para mejorar los resultados mostrados en esa reunión que en muchas de las organizaciones solo se da al comité accionista. Además permitirá conocer al equipo de alta dirección que se encuentra al mando de la organización y la identificación de los compañeros, que en ocasiones ni siquiera conocemos.

Los **concursos** también forman parte de todo este proceso de integración, la creatividad y la participación del personal, motivarán a la organización para

continuar desarrollando actividades que permitan a la alta dirección observar el gusto de participar y de integrarse a la organización.

La organización de **eventos deportivos** que brinden al personal una fuente para expulsar el estrés que en muchas ocasiones propicia el trabajo e incluso para limar asperezas y brindar apoyo a los compañeros que participan en esos eventos, lo que permitirá conocer mas profundamente el carácter de las personas y observar su desarrollo dentro de la organización.

Los **eventos sociales** que de alguna manera siempre se hacen presentes en todo tipo de organizaciones y que siempre contribuyen con la integración de los grupos, fortaleciendo lazos de amistad que benefician a la organización

La última etapa dentro de la reingeniería humana es la de perfeccionamiento, que se encarga básicamente de dar continuidad a toda la implantación de proyecto y como ya se menciona anteriormente de dar educación continua para reforzar lo expuesto en los primeros cursos o talleres impartidos por la organización, dentro de esta etapa es la alta dirección quien manifestara los cambios que podrán darse al proceso. La adaptación del ser humano a la nueva organización se podrá observar en cuanto vaya unificando sus criterios referentes al factor humano, políticas, sueldos y prestaciones, factores que comúnmente son puntos de conflicto derivado de las comparaciones, es un proceso largo, pero que permite afinar los detalles del factor humano de la organización.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones de hoy pretenden buscar estrategias que les permitan mantenerse dentro del mercado nacional e internacional, sus perspectivas de proyección están sobrepasando las fronteras y por lo tanto el factor humano también debe crecer a la par de ellas, situación que esta obligando a desarrollar las habilidades de las personas y de dar rienda suelta a sus capacidades par enfrentarse los efectos de la globalización que se están presentando en el mundo.

Las organizaciones están formadas por maquinaria, mobiliario y personal que debe actualizarse día con día, sin que esto signifique un desembolso a la organización, trabajar con equipos más modernos y personal más capacitado traerá consigo grandes beneficios a la organización.

Este trabajo resalta la importancia que tiene el factor humano dentro de la organización, del proceso que lleva la integración del elemento humano cuando la organización opta por algún tipo de alianza estratégica y que viene a alterar las actividades y las relaciones personales que cotidianamente se venían desarrollando dentro de la organización.

Los cambios que siempre traen consigo cierto tipo de conflictos y la actitud hacia el trabajo, el reforzamiento de los valores, la calidad de vida dentro del trabajo, son concepto que también forman parte de la Reingeniería humana, proceso que puede contribuir para que el personal que integra la organización acepte con agrado el cambio de filosofía de una nueva organización. Este

concepto se finca principalmente en resaltar la importancia que tiene el factor humano dentro de la organización, se aplica en un periodo de tiempo relativamente largo, cambiar la cultura organizacional de la empresa requiere de tiempo, es un proceso relativamente costoso, pues los talleres o cursos requieren de gente capacitada que pueda impartirlos, contribuye a la reorganización de la empresa para eliminar las políticas que le perjudican, pero le proporciona grandes beneficios al tener gente más capacitada y motivada, que muestren el entusiasmo por construir la nueva organización de la que ya son parte.

Es reconfortante observar como se va desarrollando la organización a través del desempeño de sus integrantes, proporcionar capacitación que brinde seguridad al individuo dentro de su trabajo, contribuir con su desarrollo profesional y elevar su desarrollo humano, será retribuirle al individuo el tiempo que en muchas ocasiones brinda a la organización, que sea capaz de observar otros horizontes cuando su ciclo dentro de la organización haya terminado, no sintiéndose frustrado para continuar otro ciclo de su vida, son situaciones que el individuo observa y reconoce de las organizaciones.

La Reingeniería humana en esta organización no es la panacea para todos los conflictos organizacionales, pero si contribuye con el desarrollo de las mismas y sobre todo de la gente que la integra, el éxito que se obtenga de ella mucho se basa en el enfoque que se le dé, del entusiasmo con que se aplique y la paciencia para poder observar los resultados, la convicción del éxito emana desde la Alta Dirección hasta los último integrante de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alfonso Siliceo, David Casares y José Luis González  
Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional  
Ed Mc Graw Hill  
Serie Alta Dirección
2. Barry Phegan  
Desarrollo de la Cultura de su Empresa  
(Manual para Líderes y Gerentes)  
Ed. Panorama  
1era edición. Año 1998
3. Carlos A.R. Cleri  
Estrategias de Alianzas  
Ed Macchi  
2da edición. Año 1999
4. Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones  
Administración Estrategica  
Un enfoque integrado  
Ed McGraw Hill  
3era edición. Año 1996
5. C.P. Vicente Hernández  
Revista Emprendedores  
Núm. 60 Nov-Dic 99'
6. DCT José Luis Solleiro  
Revista Emprendedores  
Núm. 52 Jul-Ago 98'

7. Fernandez Sampieri  
Metodología de la Investigación  
Ed. Mc Graw Hill
8. Fred R. David  
La Gerencia Estratégica  
Ed. Fondo Editorial Legis  
Serie Empresarial. Año 1988
9. Jeffrey N. Lowenthal  
Reingeniería de la Organización  
Ed. Panorama  
2da edición. Año 1995
10. Joseph L y Badaracco Jr.  
Alianzas Estratégicas  
El caso de General Motors e IBM  
Ed McGraw Hill. Año 1992
11. Johansson J. Henry  
Reingeniería de Negocios  
Ed. Limusa
12. Keith Davis  
Comportamiento Humano en el trabajo  
Ed. Mc Graw Hill  
6ta edición. Año 1983
13. LRC Luis Gómez Hernández  
Revista Emprendedores  
Núm. 51 May-Jun 98'
14. Maddux B. Robert

- Como Formar Equipos de Trabajo  
Ed. Iberoamericana  
15. Ma José Vili Martínez  
Revista Emprendedores  
Núm. 54 Nov-Dic 98'
16. Michael Hammer y James Champy  
Reingeniería  
Grupo Editorial Norma. Año 1994
17. Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein  
Como Hacer Reingeniería  
Grupo editorial Norma. Año 1995
18. Richard M. Hodgetts y Steven Altman  
Comportamiento en las organizaciones  
Ed. Mc Graw Hill
19. Salvador Mercado  
Reingeniería en el factor humano  
Ed. PAC  
2da edición. Año 2000
20. Stephen P. Robbins y Mary Coulter  
Administración  
Ed. Prentice Hall  
5ta edición. Año 1998
21. Stephen P. Robbins  
Comportamiento Organizacional  
Ed Prentice Hall  
6ta edición. Año 1993

22. Warren Bennis y Michael Mische

La Organización del siglo XXI

(Reinventando la empresa a través de la reingeniería)

1era edición. Año 1996