

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

OUTPLACEMENT EN EL PROCESO DE REINGENIERIA DE LAS
ORGANIZACIONES

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :

ANGELICA MARIA ARAUJO LÓPEZ

DIRECTORA DE LA TESINA: MTRA. PATRICIA MERAZ RIOS



MÉXICO, D.F.

2005

m349225

AGRADECIMIENTOS

A DIOS POR PERMITIRME LLEGAR HASTA EL FINAL Y VER EL FINAL DE
ESTE CAMINO

A MI ASESORA DE TESIS POR INDICARME EL CAMINO GRACIAS

A MIS PADRES POR SU APOYO Y CONFIANZA SIEMPRE ESTARAN
CONMIGO

A MIS HERMANOS LOS QUIERO

A JOHN POR ESTAR EN ESTE CAMINO

INDICE

| | |
|--------------------|--------|
| Resumen | Pág. 4 |
| Introducción | Pág. 5 |

CAPÍTULO 1 **Las organizaciones**

| | |
|---|---------|
| Inicio de las Empresas Industriales | Pág. 7 |
| Orígenes de las Administraciones | Pág. 11 |
| Administración Científica | Pág. 13 |
| La administración General | Pág. 14 |
| El Enfoque Hacia el Recurso Humano | Pág. 15 |
| El Enfoque de Sistemas | Pág. 21 |
| La Organización | Pág. 22 |
| Conducta Organizacional | Pág. 23 |
| Las Empresas en la Actualidad | Pág. 25 |
| Modelos Administrativos | Pág. 33 |

CAPÍTULO 2 **Reingeniería**

| | |
|---|---------|
| Evolución del Concepto de Calidad Hacia la Sexta Generación de Reingeniería y Calidad Total | Pág. 44 |
| Primera Generación: Control de Calidad por Inspección | Pág. 44 |
| Segunda Generación: Aseguramiento de Calidad | Pág. 45 |
| Tercera Generación: | |
| Proceso de Calidad Total. Orientación al Cliente | Pág. 46 |
| Cuarta Generación: | |
| Los procesos de Mejora Continua de la Calidad | Pág. 48 |
| Quinta Generación: Reingeniería y Calidad Total | Pág. 49 |
| Reingeniería | Pág. 52 |
| Metodología | Pág. 54 |
| Reingeniería de los Procesos del Conocimiento Hacia una Sexta Generación de los Procesos de Calidad | Pág. 66 |
| Resistencia al cambio | Pág. 72 |
| Causas de la Resistencia al Cambio | Pág. 72 |

CAPÍTULO 3

Desempleo y Outplacement

| | |
|---|---------|
| La importancia del trabajo | Pág. 77 |
| La perdida del empleo | Pág. 78 |
| Outplacement | Pág. 81 |
| Objetivos del Outplacement | Pág. 84 |
| Modelos de Trabajo de Outplacement | Pág. 84 |
| Fases del Outplacement | Pág. 86 |
| Outplacement en México | Pág. 93 |
| Consideraciones Finales de Outplacement | Pág. 95 |

CAPÍTULO 4

Propuesta: Apoyo Psicológico en la Búsqueda de Empleo

| | |
|---|----------|
| Apoyo Psicológico | Pág. 99 |
| Transición y Efectos Psicológicos del Desempleo | Pág. 101 |
| Factores Psicológicos del Desempleo | Pág. 104 |
| Estructura del Taller | Pág. 108 |
| Objetivos Generales | Pág. 111 |
| Objetivos Específicos | Pág. 111 |
| Población | Pág. 111 |
| Nivel de aplicación | Pág. 111 |
| Conclusiones | Pág. 118 |
| Referencias | Pág. 125 |
| Anexo | Pág. 132 |

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de apoyo psicológico, para las personas que han quedado sin empleo como consecuencia de cambios económicos, esto se deriva de la investigación teórica llevada a cabo.

Durante los siguientes capítulos se describen los antecedentes históricos de las empresas, como se organizaba el trabajo, como ha ido cambiando, la definición y el concepto a través del tiempo.

Las empresas son consideradas símbolos de estabilidad y crecimientos, pero a raíz de los cambios generados por el entorno, buscan cualquier solución para seguir en el mercado, hasta el momento existen modelos administrativos que permiten mejorar las situaciones administrativas en las organizaciones, modelos que van desde la calidad en los productos, hasta cambios en los procesos, surgiendo una herramienta utilizada y conocida actualmente es la Reingeniería, este modelo ha sido tomado por muchas empresas para mejorar, pero ha dejado de lado un factor importante el, Recurso Humano; generando desempleo en muchas partes del mundo.

Cuando las organizaciones, informan sobre los procesos de cambio generan en los empleados incertidumbre sobre su vida profesional, social y económica. Pero cuando llega el momento de firmar una renuncia o liquidación las personas, enfrentan una serie de efectos y factores psicológicos generados por el cambio y la pérdida de algo que se considera tan importante el trabajo.

Para resarcir el daño ocasionado, varias empresas utilizan una herramienta llamada Outplacement utilizada para la recolocación de personal y mantener la imagen corporativa de las mismas.

INTRODUCCIÓN

Las teorías que conceptualizaban al hombre como una máquina, como un individuo perezoso o como un ser individual sin tomar en cuenta su contexto social, han quedado atrás, siendo desplazadas por otras teorías en las que se considera al hombre trabajador como un ser social, pensante y creativo, capaz de innovar, de mejorar su trabajo, de agilizar y optimizar las condiciones, sistemas y procesos en los que se desempeña laboralmente.

Muchos estudiosos del campo de la industria han desarrollado sus teorías matizadas por el sello de la época en la que vivieron. Recordemos a Frederick Taylor quien conceptualiza al hombre como un ser individual o a Elton Mayo, quien muestra que el individuo es miembro de una sociedad y como trabajador pertenece a un grupo de trabajo y sus actitudes están marcadas por el comportamiento de esos grupos.

Actualmente se cuenta con una gama de modelos y técnicas administrativas, que muestran cómo se debe realizar el trabajo, cómo mejorarlo, cuáles deben ser las condiciones y herramientas, los perfiles del personal, la estructura organizacional, etc. De estos modelos han surgido conceptos tales como, Círculos de Calidad, Desarrollo Organizacional, Reingeniería de Procesos, etc. Estos modelos permiten que una organización pueda permanecer vigente, se adapte a los cambios económicos, políticos y sociales constantes. Esto trae como consecuencia, que haya despidos de personal, dejando miles de desempleados anualmente.

Hasta el momento, el papel que juegan los factores económicos en la vida social y política son innegables, la crisis económica se manifiesta en los diferentes índices, tales como el decremento del producto nacional bruto, necesidad de reducción del gasto público, alto costo de la vida y un marcado incremento en el desempleo y subempleo, ante esto se espera una alta problemática social y psicológica como el desempleo.

El problema del desempleo, solamente se analiza como un índice económico o como variable social, dejando a un lado la situación psicológica que padecen un gran número de personas que se encuentran en esta situación, ya que el trabajo es una parte fundamental y primordial como actividad del hombre, que le permite satisfacer sus demandas. A raíz de esto, el Outplacement es presentado como una alternativa viable para

todas aquellas empresas cuyos objetivos se centran en dos factores principalmente, los recursos humanos y su Imagen corporativa.

Es por ello que en el primer capítulo se hace referencia a los antecedentes relacionados con la organización del trabajo en épocas anteriores, así como del mismo modo, fueron apareciendo las primeras empresas y la organización como la conocemos hoy. Se revisan algunas teorías de la Organización y de la Administración, mismas que han marcado las pautas para modelos y herramientas administrativas; se citan algunos modelos administrativos tales como: Desarrollo Organizacional, Control, de Calidad, Out Sourcing, etc.

En el segundo capítulo, se habla de los antecedentes de la Reingeniería de Procesos, así como sus principios básicos, la propuesta que ofrece esta herramienta administrativa a las empresas es una reorganización en la forma de realizar el trabajo. Así como, los resultados que se tienen a partir de su implementación.

En el tercer capítulo, se examina una de las principales consecuencias por la implementación de la Reingeniería de procesos: el despido o la pérdida del empleo, así como sus efectos psicológicos; finalmente, se revisa otra técnica administrativa llamada Outplacement, la cual tiene como meta conseguir dos objetivos 1) habilitar aquellas personas que por diferentes circunstancias se tuvieron de desvincular de sus organizaciones y 2) mantener la armonía dentro de la organización disminuyendo la incertidumbre de aquellos que se quedan.

En el cuarto capítulo se trata de ofrecer una propuesta una alternativa de apoyo a las personas que han quedado sin empleo por consecuencia de los cambios en las organizaciones. Aunque Outplacement trata de abordar la problemática del desempleo deja de lado los efectos psicológicos derivados por la pérdida del trabajo. Ya que son las mismas empresas que están liquidando a su personal las que contratan este servicio y quienes brindan este servicio son Consultorías preocupadas por conservar la imagen pero de las mismas empresas.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que llegamos a partir de la revisión del tema, y donde reiteramos que las empresas, siguen sin preocuparse por el recurso humano, que el gobierno por lo menos en México no se ha preocupado por el sector desempleado y que nosotros como psicólogos no hemos abordado el tema.

CAPÍTULO 1

LAS ORGANIZACIONES

Algunas de las funciones de las organizaciones dentro de la sociedad son: reducir la incertidumbre, dar estructura a la vida diaria, proporcionar estabilidad a la interacción. Pero, la estabilidad de las instituciones de ningún modo contradice el hecho de que estén en cambio permanente. Partiendo de acuerdos, códigos de conducta, normas de comportamiento y pasando por leyes establecidas, las instituciones se encuentran evolucionando y por consiguiente están alterando continuamente las elecciones de los seres humanos. Los cambios que han sufrido las organizaciones son procesos complicados pues estos son consecuencia de las modificaciones en cuanto a normas, limitaciones informales y diversas clases de efectividad, ya que, generalmente, las instituciones cambian de un modo incremental no de un modo discontinuo (Douglas, 1990).

Por esta razón, es preciso conocer las principales escuelas del comportamiento organizacional y sus respectivas teorías, si se desea saber como se ha organizado el trabajo a lo largo de la historia, los cambios estructurales en las organizaciones y la evolución de la empresa. Los estudios a partir del siglo XIX han demostrado un desarrollo con las ideas de Frederik Taylor y Max Weber (Schein, 2000).

Se han encontrado, cantidad de enfoques, corrientes y escuelas dentro del estudio de las organizaciones que pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas: clásicas, humanista, de sistemas y de contingencia, mientras que para la búsqueda de mejorar el trabajo, cuales deben ser las condiciones y las herramientas han surgido conceptos tales como Benchmarking, Outsourcing, reingeniería, calidad, desarrollo organizacional (Hall, 1996).

INICIO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

Antes de abordar términos como los que se mencionaron anteriormente, es conveniente hacer una breve revisión histórica acerca del surgimiento de las organizaciones.

El feudalismo

La base de la economía feudal era el trabajo de la tierra, teniendo como unidad la finca, la villa o el feudo. Los campesinos, coloni, siervos o rayats, tenían la posesión de las tierras y de los instrumentos de trabajo, pero a su vez se veían obligados a entregar gran parte de su trabajo o productos a los señores feudales en forma de renta o de tributo feudal. La imposición de esta obligación a los campesinos era lo que se aseguraba la posesión de sus tierras y de los instrumentos de trabajo, esto estableció la propiedad absoluta del feudalismo sobre los esclavos existentes en la época clásica. El señor feudal otorgaba protección a los siervos a cambio de los trabajos que éstos realizaban; sin embargo, esto solamente en un sentido literal ya que esta protección era contra ataques de otros señores feudales (Rodríguez, 1997).

En el feudalismo se mejoraron las técnicas de cultivo con la implementación de mejores arados, telares y artefactos. La madera fue el principal material utilizado. El viento y el agua eran las fuentes más importantes de energía. El molino hidráulico se aplicaba para bombear agua y moler grano, a partir del siglo XVIII se utilizó también para cortar hierro y aserrar madera. Los metales se aplicaban a la fabricación de armas, armaduras y ornatos, pero en ningún caso se aplicaron a la tecnología (Zeta Multimedia Historia del Mundo, 1996).

Durante la Edad Media existió una escasez crónica de fuerza de trabajo, por lo que constantemente se buscaban nuevos métodos de enriquecimiento con molinos, talleres de hilados, tejidos, minas y comercios, en primer lugar por los señores feudales y posteriormente por los comerciantes ricos. A pesar de los apoyos prestados por la clase noble, el progreso técnico avanzó lentamente; sin embargo, este progreso nunca se detuvo trayendo como consecuencia el quebrantamiento de los cimientos de sistema feudal y el orden medieval. Al mismo tiempo en la región mediterránea, el sur de Italia, Provenza y Cataluña, Renania, Los países Bajos y Lombardía, volvieron a iniciar su crecimiento las poblaciones urbanas. Hacia el siglo XII, empezó también su desarrollo en el norte de Francia, Inglaterra y la parte de Alemania situada al oriente del Rin (Zeta Multimedia Historia del Mundo, 1996).

Lo anterior tuvo como consecuencia que, a partir del siglo XIII se comenzara a quebrantar al orden feudal, naciendo la clase burguesa que habría de fundar posteriormente al capitalismo. La caída del orden feudal se caracterizó por un incremento en la producción de alimentos y de artículos textiles acompañado por una diferenciación de las clases de los campesinos, entre los que destacaban los más ricos, mismos que se

emanciparon del servicio feudal (Zeta Multimedia Historia del Mundo, 1996).

Rodríguez (1997), señala que la producción de artículos para el mercado ocupó el lugar de la economía de la subsistencia, con la consiguiente acentuación de la importancia del comercio y las ciudades. Estas condiciones impulsaron posteriormente cambios técnicos en la manufactura y los transportes, orientadas hacia la sustitución de la acción humana por mecanismos y de la mano de obra por la fuerza animal que a su vez marcarían la transición del capitalismo.

Gremios

A la caída del Imperio Romano, desapareció el comercio fácil y común del mundo antiguo, los mercaderes se convirtieron en una clase nómada que viajaba en barcos y caravanas. Cuando las condiciones mejoraron ellos se establecieron en las aldeas feudales y se comenzaron a formar los gremios mercantiles, con el tiempo, esta comunidad comenzó a extenderse más allá de las aldeas amuralladas características del sistema feudal y se formaron burgos o distritos que reclamaban independencia política. Los ricos mercaderes se convirtieron en una clase media inferior a la nobleza feudal. Los campesinos eran atraídos por los nuevos empleos que se estaban generando en las pequeñas poblaciones y comenzaron a abandonar sus labores agrícolas, liberándose poco a poco de los trabajos de la tierra a cambio de los servicios de protección de los señores feudales y así comenzaron a sustituirlos por pagos monetarios (Rodríguez, 1997).

Los gremios artesanales enfocaron sus actividades hacia la calidad del trabajo y la igualdad de quienes lo realizaban. Los miembros de estas asociaciones poseían sus propias herramientas y equipo, se dividían en dos clases: los aprendices (generalmente eran muchachos que aprendían un oficio), ayudando a su maestro en el taller y a cambio recibían como retribución su instrucción. Al finalizar podrían pasar como jornaleros y ofrecer sus servicios a cambio de un salario a otros maestros artesanos o establecerse como maestro artesano. Con la caída del sistema feudal y la invención de las máquinas los pequeños talleres artesanos fueron sustituidos por las grandes fábricas, la gran inversión para hacer frente a la producción industrial, se concentró en manos de ricos y convirtió a numerosos artesanos libres en obreros (Zeta Multimedia, Historia del Mundo, 1996).

Revolución Industrial

La Gran Bretaña fue el centro de la revolución industrial debido a sus inventos, el uso del carbón, la construcción de sus canales, su creciente capital y su agricultura modernizada, convirtiéndose en el país más rico del mundo. Posteriormente, países como Alemania y E.U.A. alcanzaron a la Gran Bretaña a finales del siglo XIX. La revolución Industrial dependió de empresarios, que tuvieran capitales importantes para invertirlos en los mercados y colocar sus productos. En 1840, la mayoría de las fábricas eran textiles. En todo el mundo se vendían grandes cantidades de tejidos baratos de algodón fabricados por la Gran Bretaña, incluso en la India. (Zeta Multimedia Historia del Mundo, op. cit.).

La energía de las máquinas sustituía con gran rapidez a la energía humana. Esto a su vez, hizo más económico la mano de obra en las fábricas. La introducción del poder de la energía en las máquinas, combinada con la división del trabajo, hizo posible tener grandes y eficientes fábricas que empleaban equipos impulsados por energía (Rodríguez, 1997).

Schein (2000, pág. 44) señala que:

(...) Durante la revolución industrial se realizaba la producción en serie y en masa, las condiciones para los obreros eran pésimas, trabajaban catorce horas al día y seis días a la semana. Los propietarios empleaban a mujeres y niños porque les pagaban un sueldo menor que al de los hombres. El trabajo era pesado y mecánico. Manejaban peligrosas máquinas que a menudo les cortaban los dedos o manos. Frecuentemente los propietarios vigilaban a los obreros durante la realización de sus trabajos.

En 1844, el Parlamento británico aprobó leyes que prohibían trabajar en las fábricas a los niños menores de 10 años. Las leyes sobre minas impedían a mujeres y niños trabajar en ellas. En 1900 la mayoría de países industrializados legislaron el trabajo de los niños. Los obreros formaron sindicatos ilegales durante años para combatir las pésimas condiciones laborales. El éxito de la industrialización permitió incrementar el ingreso nacional per capita y cambios en su distribución, propició modificaciones en las condiciones de vida, de trabajo y en la conducta social (Rodríguez, 1997).

La influencia más importante a la administración en el periodo anterior al siglo veinte fue la Revolución Industrial, ya que estas fábricas requerían de ciertas habilidades administrativas. Se necesitaban personas capaces de

proyectar la demanda, de asegurar que hubiera suficiente material para fabricar y terminar el producto, asignar actividades a la gente, dirigir las actividades diarias, coordinar las diversas funciones, asegurar que las máquinas se mantuvieran en condiciones adecuadas para su funcionamiento, que se conservaran estándares del producto, encontrar mercados para los productos terminados, y así sucesivamente (Schein, 2000).

ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

No sólo la llegada de las máquinas, la producción en serie, la reducción de costos de transporte, sino también la rápida expansión de los ferrocarriles, y la casi nula existencia de regulaciones gubernamentales, propiciaron el desarrollo de grandes corporaciones que habrían de requerir prácticas formales de administración. Surgió la necesidad de una teoría formal para guiar a los dueños en el manejo de sus negocios. Sin embargo, no fue sino hasta los primeros años del siglo XX que se dio ese primer gran paso en el desarrollo de dicha teoría (Sánchez, 1997).

A partir de la revolución industrial hubo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. Hacia fines del siglo XIX, y por primera vez se llevaron a cabo investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de estos fenómenos y proponer mejores formas de operación. Los autores de estas corrientes compartieron algunas ideas centrales de cómo debería funcionar la organización. Muchos de sus principios y propuestas han tenido un impacto relevante aún hoy en día. Los autores más notables de la corriente clásica son Max Weber, Frederik W. Taylor y Henry Farol (Sánchez, 1997).

Precursores

James Watt y Mathew Robinson, hijos de los inventores de la máquina de vapor, se hicieron cargo de la administración de Soho Engineering Foundry en Gran Bretaña. Watt se encargó de la administración y Robinson de las ventas. Hicieron investigaciones de mercado y pronósticos, planeación y disposición de las máquinas basándose en los requerimientos y estándares para el proceso de producción. Así mismo, en la contabilidad realizaron registros estadísticos a detalle y sistemas de control que permitían determinar un cálculo de costo y utilidad. En cuanto a los recursos humanos, hicieron importantes trabajos, perfeccionando programas de capacitación y desarrollo de obreros y ejecutivos por resultados, fundamentándose en programas de bienestar, como beneficios por enfermedad, administrados por un comité de empleados que formaban por elección (Sánchez, 1997).

Robert Owen es considerado el padre de la administración moderna de personal. Mejoró las condiciones de los empleados en el trabajo de las fábricas, estableció una edad mínima para los empleados niños, redujo las horas laborables, proporcionó comidas en las fábricas y estableció almacenes que proporcionaban a los empleados artículos al costo. Pensaba que la buena administración de personal pagaba dividendos al patrón, además de ser una parte esencial del trabajo del administrador (Sánchez, op. cit.).

Charles Babbage inventó en 1822 una máquina calculadora mecánica a la cual llamó "máquina de diferencia" y sus principios básicos fueron aplicados un siglo después a las máquinas contables. Se interesó en la división del trabajo, tanto de actividades manuales como mentales; además, planteó que podría haber comunidad de intereses obrero-patronales. Buscó el establecimiento de un sistema parecido al reparto de utilidades. Indicó que debía haber una remuneración fija según la naturaleza de cada trabajo, además de percibir una remuneración extra a cualquier sugerencia que incrementara la producción del trabajo, contribuyendo con esto al establecimiento de planes de incentivos y especialización del trabajo (Sánchez, op. cit.).

Stephen (1994), señala que el nombre de Adam Smith, se cita con mayor frecuencia en los cursos de economía por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica, pero su análisis en *La Riqueza de las Naciones*, que se publicó en 1776, incluía un brillante argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener en la división del trabajo, este autor empleó para sus ejemplos la industria de fabricación de alfileres.

Stephen (1994), agrega que Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo que, por lo general, se pierde al cambiar de actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorraran trabajo. La amplia popularidad actual de la especialización del trabajo, tanto en puestos de servicio como en la enseñanza, la medicina, y en las líneas de ensamble en las plantas de automóviles, se debe sin lugar a dudas las ventajas económicas que citara Smith hace más de 200 años.

Freemont (1988), señala que la primera mitad del siglo pasado fue un periodo de diversidad en el pensamiento administrativo. La administración científica considera este campo desde la perspectiva de cómo mejorar la productividad con la organización como un todo, y cómo hacerla más efectiva. Un grupo de escritores e investigadores enfatizaban el recurso

humano o lado de la gente en la administración; en tanto que otro grupo se concentró en el desarrollo y aplicación de modelos cuantitativos. De esto se derivan cuatro enfoques diferentes sobre la administración.

- Administración científica
- Administración general
- El enfoque hacia el recurso humano
- Enfoque de sistemas

A continuación se presentan las principales características de estos enfoques sobre la administración.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Koontz y O'Donell (1987), mencionan que si se tuviera que fijar una fecha para señalar cuándo nació la teoría administrativa moderna, podrían presentarse fuertes argumentos para ubicarla en 1911. Ese fue el año en que se publicaron los *Principios de la Administración Científica* de Frederick Winslow Taylor. Su conocimiento llegaría a ser ampliamente aceptado por los administradores de todo el mundo. El libro describía la teoría de la administración científica, el empleo del método científico para definir la única y mejor forma para realizar un trabajo. Los estudios conducidos antes y después de la publicación del libro habrían de establecer a Taylor como el padre de la Administración Científica.

Taylor realizó la mayor parte de su trabajo en las compañías siderúrgicas Midvale y Bethlehem, en Pensilvania en donde observó que los empleados usaban gran diversidad de técnicas para realizar el mismo trabajo. Estaban siempre dispuestos a "llevarla fácil" en su trabajo. Taylor creía que el producto por trabajador era más o menos un tercio de lo que era posible obtener. En consecuencia, se dedicó a corregir una situación mediante la aplicación del método científico a los trabajos de piso del taller. Se dedicó más de dos décadas a una apasionada búsqueda de la única y mejor forma para cada trabajo (Koontz y O'Donell op. cit.).

Es importante comprender qué fue lo que Taylor observó en Midvale Steel, que hizo surgir su determinación para mejorar la forma en que las cosas se hacían en la planta. En esa época no había conceptos claros sobre las responsabilidades de los obreros y la administración; Virtualmente no

existían estándares de trabajo efectivos y los obreros trabajaban a un ritmo lento en forma deliberada, con base en corazonadas e intuición además de ser ubicados en puestos con poco o nulo interés para integrar sus habilidades y aptitudes con las actividades que se les encargaban (Koontz y O'Donell op. cit.).

Aún más importante es que, la administración y los obreros se consideraban en conflicto permanente unos con otros, más que cooperar para su beneficio mutuo. Considerando esto, Taylor intentó crear una revolución mental entre ambas partes al definir lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción. Definió los siguientes cuatro principios de la administración:

- Desarrollar una ciencia para cada elemento en el trabajo de un individuo, lo que reemplaza al antiguo método grosso modo.
- Seleccionar científicamente y luego capacitar, enseñar y desarrollar al trabajador. Antes los obreros escogían su propio trabajo y se entrenaban a si mismos lo mejor que les era posible.
- Cooperar gustosamente con los obreros, a fin de asegurarse que todo el trabajo fuera realizado de acuerdo con los principios de la ciencia que había sido desarrollada.
- Dividir el trabajo y la responsabilidad en partes casi iguales entre la administración y los trabajadores. La administración se haría cargo de todo el trabajo para el cual está mejor preparada que los trabajadores (con anterioridad, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaía en los obreros).

De igual manera, argumentó que el seguimiento de estos cuatro principios asegurarían, la prosperidad de la administración, así como la de los trabajadores. Estos recibirían mejores salarios, y la administración además obtendría más utilidades (Koontz y O'Donell op. cit.).

LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

Existe otro grupo de escritores que veía el tema de la administración, pero lo enfocaba hacia toda la organización. A ellos se les conoce con el nombre de *los teóricos de la administración general*. Ellos son importantes porque desarrollaron teorías más generales de lo que hacen los administradores y lo que constituye una buena práctica administrativa. Entre estos autores se destacan Henry Fayol y Max Weber (Galindo, 1990).

Henry Fayol, concibió a la administración como una serie universal de funciones, en específico: la planeación, organización, dirección, coordinación y control. Fayol escribió durante la misma época que lo hacía Taylor; sin embargo, mientras que el enfoque de Taylor era la administración a nivel de taller o supervisión y el empleo del método científico, la atención de Fayol estaba dirigida a las actividades de todos los administradores. Taylor era un científico; Fayol, director general de una gran empresa carbonera francesa, era un practicante (Stephen, 1994).

Galindo (1990), refiere que Fayol describió las prácticas de administración como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras típicas funciones comerciales. Él argumentaba que la administración era una actividad común a todas las empresas y humanos, en los negocios, en el gobierno y hasta en el hogar. Entonces procedió a señalar catorce principios de administración (verdades fundamentales o universales) que se podían enseñar en las escuelas y universidades.

Max Weber, fue un sociólogo alemán que escribió a principios de este siglo y desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Describió un tipo ideal de organización al que llamó burocracia, el cual era un sistema caracterizado por la división de labores, una jerarquía definida en forma clara, reglas y reglamentos detallados, y relaciones impersonales, reconoció que esta "burocracia ideal" no existía en la realidad, sino, más bien representaba una reconstrucción selectiva del mundo real. Él la deseaba como una base para teorizar acerca del trabajo y cómo se podía efectuar en grandes grupos. Su teoría se convirtió en el prototipo de diseño para muchas de las grandes organizaciones actuales (Galindo, op. cit.).

EL ENFOQUE HACIA EL RECURSO HUMANO

Es indudable que, numerosas personas en el siglo XIX y XX reconocían la importancia del factor humano para el éxito de una organización. Cuatro personajes se destacan como primeros defensores del enfoque de recursos humanos: Robert Owen, Hugo Müstemberg, Mary Parker Follet y Chester Barnard (Rodríguez, 1997).

Rodríguez (op. cit.). Refiere que Robert Owen fue un exitoso hombre de negocios escocés que compró su primera fábrica en 1789 cuando apenas tenía 18 años de edad. Disgustado por las duras prácticas que observó en las fábricas y por toda Escocia, como el empleo de niños (muchos menores a los 10 años de edad), jornadas de 13 horas diarias y condiciones laborales infrahumanas; se volvió un reformador. Regañaba a los dueños

de fábricas por tratar mejor al equipo que a sus empleados. Decía que ellos compraban las mejores máquinas, pero entonces buscaban la mano de obra más barata para manejarlas, argumentaba que el dinero gastado en mejorar la mano de obra era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de negocios; reclamaba que mostrar preocupación por el personal era muy lucrativo para la administración y al mismo tiempo aliviaría la miseria humana.

Owen propuso un sitio laboral utópico, no se le recuerda en la historia de la administración por sus éxitos, sino, más bien por su valor y compromiso para reducir el sufrimiento de la clase trabajadora. Se adelantó más de cien años a su tiempo cuando él luchaba, en 1825, por la reglamentación de horas laborales para todos, realizó leyes sobre el trabajo de niños, educación pública, alimentos en el trabajo a cargo de la compañía, y el involucramiento de las empresas en proyectos comunitarios (Rodríguez, 1997).

Hugo Münsterberg creó el campo de la Psicología Industrial; el estudio científico de los individuos en el trabajo para maximizar su productividad y ajuste. Su texto *La Psicología y la eficiencia Industrial* se publicó en 1913. En éste, él se encontraba a favor del estudio científico del comportamiento humano, para identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales. Él sugirió el uso de exámenes psicológicos para mejorar la selección de empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de los métodos de capacitación y el estudio del comportamiento humano, a fin de comprender cuáles son las técnicas más efectivas para motivar a los trabajadores.

Es interesante que haya establecido la vinculación entre la administración científica y la Psicología industrial ya que, consideraba que ambas buscaban un incremento en la eficiencia por medio de los análisis del trabajo científico y una mejor integración de las destrezas y habilidades individuales con las exigencias de diversos trabajos. Mucho del conocimiento actual sobre las técnicas de selección, capacitación de empleados, diseño de puestos y motivación se basa en el trabajo de Münsterberg.

Por otro lado, una de las primeras escritoras en reconocer que era posible enfocar las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento individual y de grupo fue Mary Parker Follet, quien era una filósofa social que escribió en una etapa de transición en el tiempo de la administración científica, pero que proponía ideas más orientadas a la gente. Sin embargo, sus ideas tenían claras implicaciones para la práctica administrativa.

Follet pensaba que las organizaciones deberían basarse en la ética del grupo en lugar del individualismo. Ella argumentaba que el potencial individual seguía siendo sólo potencial, mientras no se liberara por medio de la asociación en grupo. La tarea del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo. Los administradores y los trabajadores deberían confiar más en sus conocimientos y habilidades para dirigir a sus subordinados, que en la autoridad formal de sus puestos. Sus ideas humanistas influyeron en la forma en que en la actualidad comprendemos la motivación, el liderazgo, el poder y la autoridad.

Chester Barnard también fue escritor de transición y sus ideas tendieron un puente entre los puntos de vista clásicos y de recursos humanos. Al igual que Fayol, Barnard era practicante de la administración. Era presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Había leído a Weber y quedó influenciado por sus escritos. Pero a diferencia de Weber, que tenía un punto de vista mecanicista e impersonal de las organizaciones, Barnard concibió a las organizaciones como sistemas sociales que requieren de la cooperación humana. Expresó sus puntos de vista en su libro *Las funciones del ejecutivo*, que se publicó en 1938 (Laris, 1983).

Barnard creía que las organizaciones estaban construidas por gente que tiene relaciones sociales interactuantes. Los roles principales del administrador eran los de comunicar y estimular a los subordinados a desarrollar un alto nivel de esfuerzos.

Según Barnard, una parte principal del éxito de una organización dependía de que se obtuviera la cooperación de su personal. Barnard también argumentaba que el éxito dependía de mantener buenas relaciones con las personas e instituciones externas a la organización, con las que ésta interactuaba con regularidad. Al reconocer la dependencia de la organización de los inversionistas, proveedores, clientes y otros factores externos, Barnard introdujo la idea de que los administradores tenían que examinar el ambiente y luego ajustar la organización para mantener un estado de equilibrio (Laris, 1983).

No importaba cuán eficiente pudiera ser la producción de una organización si la administración fallaba, en asegurar un ingreso continuo de materiales y abastecimientos o de encontrar mercados para su producción, entonces amenazaba la sobrevivencia de la organización.

Barnard también es importante por sus ideas sobre la autoridad. La visión tradicional o dominante de la autoridad en la época en que él escribió, sobre el derecho del superior de exigir el cumplimiento de sus subordinados

se desarrolla en la parte de arriba de la organización y desciende bajando por ésta. La fuente última de la autoridad de un administrador es en esa visión tradicional (Laris, op. cit.).

Barnard ofreció una visión contrastante, según la cual la autoridad venía desde abajo. La visión de aceptación de la autoridad proponía que la autoridad proviene de la buena disposición de los subordinados de aceptarla. De acuerdo con Barnard, no puede haber tal cosa como personas de autoridad, sino sólo las personas hacia las que se dirige la autoridad. Si un empleado desobedece las instrucciones de su superior, la desobediencia es una negación de las instrucciones del directivo. Por supuesto, los superiores pueden imponer sanciones al empleado que no cumple las instrucciones; sin embargo, son estas las que no se han cumplido (Laris, op. cit.).

La contribución más importante del enfoque de recursos humanos a la administración provino de los estudios que Hawthorne realizó en la Compañía Western Electric en Cicero, Illinois. Estos estudios que se iniciaron originalmente en 1924, pero que se expandieron con el tiempo y se llevaron a cabo hasta principios de los años 30's fueron diseñados por ingenieros industriales de la compañía para verificar el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad del trabajador (Sánchez, 1997 y Schein, 2000).

Dichos estudios consistieron en dividir a los trabajadores en dos grupos, uno de control y otro experimental. Se le presentaron al grupo experimental diversas intensidades de iluminación, mientras que el grupo control trabajaba a una intensidad constante. Los ingenieros esperaban que la producción individual estuviera directamente relacionada con la intensidad de la luz. Sin embargo, encontraron que conforme aumentaban el nivel de luz para el grupo experimental, aumentó la producción para ambos grupos. Los ingenieros concluyeron que la intensidad de la luz se relacionaba directamente con la productividad del grupo, pero no pudieron explicar el comportamiento de los que eran testigos.

En 1927, los Ingenieros de Western Electric pidieron al profesor Elton Mayo y asociados en Harvard que se unieran al estudio como consultores. Así se inició una relación que duraría hasta 1932 y abarcaría numerosos experimentos que cubrían el nuevo diseño de puestos, cambios en la duración de la jornada laboral y de la semana laboral, la introducción de periodos de descanso y planes de salarios individuales en comparación a los grupales. Con lo que se llegó a la conclusión de que las normas o estándares sociales del grupo eran los determinantes claves para el comportamiento individual en el trabajo (Schein, 2000).

Las conclusiones de Mayo fueron que la conducta y los sentimientos estaban relacionados muy de cerca, que la influencia del grupo afectaba de manera significativa el comportamiento individual, que las normas del grupo establecían la productividad individual del trabajador y que, el dinero era un factor menos importante para determinar la productividad que los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo.

Estas conclusiones llevaron a un nuevo énfasis sobre el factor humano en el funcionamiento de las organizaciones y el logro de sus metas. También llevaron a un incremento en el paternalismo por parte de la administración (Schein, 2000).

Otro grupo dentro del enfoque de recursos humanos que es importante para la historia de la administración por su compromiso irreductible de hacer que las prácticas administrativas fueran más humanas, estaba constituido por los miembros del movimiento de relaciones humanas, quienes creían de manera uniforme en la importancia de la satisfacción del empleado (un trabajador satisfecho es un obrero productivo). En su mayor parte, los nombres asociados con este movimiento son los de, Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor, cuyos puntos de vista estaban conformados más por sus filosofías personales que por una evidencia sustancial de investigación.

Sánchez (1997), señala que la forma para obtener éxito, es por medio de la cooperación de los demás y menciona que la ruta al éxito descansa en:

- Hacer que los demás se sintieran importantes por medio de una sincera apreciación de sus esfuerzos.
- Causar una buena primera impresión.
- Captar adeptos a su manera de pensar, al dejar que otros tuvieran la palabra, estar favorablemente dispuesto y "nunca decirle a un hombre que está equivocado".
- Cambiar a las personas al elogiar sus aspectos favorables y darle al ofensor la oportunidad de guardar las apariencias.

Abraham Maslow, psicólogo humanista, propuso la teoría de la jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. En términos de motivación. Maslow argumentaba que debe de satisfacerse cada paso en la jerarquía antes de que se pueda activar el siguiente, y que cada vez que una necesidad quedaba

satisfecha en lo sustancial, ya no motivaba la conducta. Más aún, Maslow creía que la autorrealización, esto es, lograr el pleno potencial que se tiene, era la cima de la existencia de un ser humano. Los administradores que aceptaban la jerarquía de Maslow intentaron alterar sus organizaciones y prácticas administrativas para reducir las barreras que obstaculizaban el que los empleados pudieran autorrealizarse (Schein, 2000).

A Douglas McGregor se le conoce más por su formulación de dos juegos de supuestos, teoría X y teoría Y acerca de la naturaleza humana. En síntesis, la teoría X presenta un punto de vista en esencia negativo de las personas. Supone que tienen poca ambición, les disgusta trabajar, quieren evadir responsabilidades y necesitan ser dirigidos muy de cerca para trabajar en forma eficiente. Por el contrario, la teoría Y ofrece un punto de vista positivo, supone que la gente puede autodirigirse, aceptar responsabilidades y considerar que el trabajo es tan natural como el descanso o el juego. MacGregor creía que los supuestos de la teoría Y capturaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y deberían guiar la práctica administrativa (Chiavenato, 2000).

Una última categoría dentro del enfoque de recursos humanos abarca un grupo de psicólogos y sociólogos que confiaban en el método científico para el estudio del comportamiento organizacional. A diferencia de los teóricos del movimiento de relaciones humanas, los teóricos de la ciencia conductual iniciaron investigaciones objetivas del comportamiento humano en las organizaciones. Procuraron en forma cuidadosa que sus creencias personales no intervinieran en su trabajo. Lucharon por desarrollar diseños rigurosos de investigación que otros científicos pudieran repetir. Al hacerlo así esperaban construir una ciencia del comportamiento organizacional (Chiavenato, 2000).

Psicólogos como Fred Luthans, Victor Vroom, Frederick Herzberg, Edwin Locke, David McClellan y Richard Hackman, han hecho importantes contribuciones a la comprensión actual del liderazgo, motivación al empleado y el diseño de puestos. Investigadores con una perspectiva sociológica como Jeffrey Pfeffer, Kenneth Thomas y Charles Perrow han hecho avances significativos hacia, la comprensión del comportamiento organizacional, el poder, el conflicto y el diseño organizacional.

ENFOQUE DE SISTEMAS

A mediados de los años 60's se inició una década en que ganó cantidad de seguidores la idea de que las organizaciones podían ser analizadas desde el punto de vista de sistemas. Este enfoque define un sistema como un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal manera que producen un todo unificado. Las sociedades son sistemas, y también lo son los automóviles, los animales y los cuerpos humanos (Terry, 1992).

De acuerdo a esto, hay dos tipos básicos de sistemas: cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no se ven influenciados por su ambiente ni interactúan con él. La visión de la gente y las organizaciones como máquinas, de Frederick Taylor era, en esencia, una perspectiva de sistemas cerrados. Por el contrario, un enfoque de sistemas abiertos reconoce la interacción dinámica del sistema con su ambiente (Terry, op. cit.).

A pesar de que Barnard presentó en 1930 la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos, tuvieron que transcurrir otros treinta años para que este concepto ganara amplia aceptación.

Este enfoque, reconoce que las organizaciones no son autocontenidas y que ellas descansan en su ambiente por los insumos que sostienen su vida y como un destino que absorbe sus productos. Ninguna organización puede sobrevivir mucho tiempo si ignora la legislación gubernamental, las relaciones con proveedores o la multitud de intereses externos de los cuales depende.

Puesto que las organizaciones son diferentes, en tamaño, objetivos, actividades que realizan y demás situaciones, es sorprendente encontrar que haya principios universalmente aplicables que funcionan en todas las situaciones (Stephen, 1994).

Por ello, la administración no se basa en principios simplistas. El enfoque de contingencias o situacional, ha sido utilizado en años recientes para integrar mucho de la teoría de administración. Es indudable que la división del trabajo es valiosa en muchas situaciones, pero los trabajos también pueden llegar a ser demasiado especializados. La burocracia, como una forma estructural, es deseable en muchas situaciones, pero hay situaciones donde otros diseños estructurales son más efectivos.

A partir de la revolución industrial estas corrientes se han creado, modificado, utilizado, retomado y criticado, en diversas ocasiones. Se han

desarrollo a lo largo de la historia, esto ha permitido que las organizaciones se integren y conviertan en lo que hoy conocemos.

LA ORGANIZACIÓN

Para Edgar Schein (2000, pág. 14) una organización es:

(...) la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de un propósito u objetivo explícito y común a través de la división de labores y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Por su Parte Hall (1996, pág. 30) la define como:

(...) una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación, de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas, las actividades tienen resultados para los miembros, para la organización misma y para la sociedad.

Tiempo atrás, el trabajo en general se hacía en pequeños talleres los cuales eran operados y administrados por el dueño y quien también trabajaba al lado de sus empleados, la administración se hacía de una manera intuitiva y pragmática. Las necesidades aumentaban según el desarrollo del negocio; el crecimiento económico y tecnológico de la sociedad, como resultado requería cada vez más de una administración profesional. En esta etapa, las tareas se concretaron y el ambiente se hizo cada vez más impersonal. La administración tenía un fin único en mente "*lograr el máximo rendimiento de la fuerza global*" (Howell, 1979; citado en Rodríguez, 1997).

Como consecuencia de lo anterior, se fue formando una línea de combate entre el obrero y la administración, ya que para la fuerza laboral eran injustas tanto las jornadas como las condiciones de trabajo. Actualmente se lucha en las organizaciones para mejorar ese punto de conflicto con la aplicación de una mejor administración y con la intervención de administradores, psicólogos y otros profesionales (Howell, 1979; citado en Rodríguez 1997).

CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Los estudios del trabajo en la organización, es decir, espacios, tiempos y movimientos, así como, las condiciones de vida en el trabajo han dado buenos resultados. Sin embargo, el estudio de la conducta humana dentro de las instituciones ha sido más complicado, debido a que esta es variable en cada ser, cambiante e impredecible.

Kossen (1995), señala que, las necesidades personales de los trabajadores de una organización pueden tener efectos importantes en las organizaciones y que influyen fuertemente sobre la motivación y actitud que tiene un individuo en su trabajo.

Tanto los factores internos como los externos afectan el comportamiento de las personas sobre el trabajo. Algunos de los factores internos que interfieren en el comportamiento son la motivación, la percepción, las actitudes y la personalidad, así como, la adquisición de habilidades específicas. Los factores externos que afectan son, por ejemplo, el sistema de gratificación, el de organización, las políticas, el comportamiento del grupo, el manejo de los tipos de liderazgo y la estructura organizacional (Kreitner y Kinicki, 1997).

Las organizaciones reúnen a personas cuyos objetivos, preferencias y valores rara vez son idénticos y en determinados sentidos pueden no ser compatibles. Así, la composición social forma al mismo tiempo parte de la organización y de la sociedad globalmente considerada. No sólo los miembros tienen afiliaciones exteriores, sino que también la organización dista mucho de ser una entidad autónoma e independiente de la sociedad global (Kreitner y Kinicki, 1997).

La organización, es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de elementos administrativos, tecnológicos y humanos que se mueven dentro de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos que ella misma señale. Toda organización, sin embargo, debe adaptarse a ese entorno, lo que significa que todo cambio permite a una organización responder con mayor rapidez y efectividad dentro de su medio ambiente. Y, por consiguiente, la eficiencia dentro de ella se dará en la medida en que se conozcan los diversos factores ambientales que le afectan y aprenda a responder a ellos (Kreitner y Kinicki, op. cit.).

La política pública involucra el cuadro del trabajo legal para gobernar y proteger a la sociedad y sus instituciones, sin olvidar los estatutos apoyados en las leyes, reglamentos, agencias gubernamentales y grupos de presión,

que influyen en varias organizaciones. Es decir, existe una legislación hacia las empresas, destinada a protegerlas y para administrar una competencia justa, proteger a los consumidores de prácticas comerciales injustas y proteger los intereses generales de la sociedad. Aunque el gobierno es quien tiene que planear la economía y establecer el sostenimiento del régimen o sistema de producción industrial, se ve afectado y condicionado por los intereses económicos de las grandes empresas industriales que son las que organizan los sindicatos de tipo patronal que constituyen un instrumento de presión que influye de manera muy considerable en las decisiones que este tome, la ley que lleva a cabo estas regulaciones es La Ley Federal del Trabajo (Rodríguez, 1997).

Para cualquier organización, el sector más importante del ambiente la constituyen las demás organizaciones, en especial la de los competidores. Así, en un sistema competitivo, los administradores están motivados a producir mejores productos y servicios al costo más bajo posible para el consumidor. Generalmente, la planeación de las empresas se lleva a cabo con base a la competencia y tomando en cuenta el mercado de los competidores la posición que ocupa cada una de las compañías es en cierto modo, única, puesto que cada empresa se diferencia de las demás por las características de sus productos, sus servicios, su posición geográfica o la comunicación particular de estos factores. Por consiguiente, la supervivencia de cada compañía requiere que ofrezca a algún grupo de compradores una ventaja diferencial sobre otras abastecedoras (Rodríguez, op. cit.).

Cuando una empresa desea competir en un mundo de minimercados necesariamente tiene que innovar y generalmente debe hacerlo con rapidez. Si no desea rezagarse respecto a la competencia debe mejorar ininterrumpidamente sus productos y servicios, pues mantenerse a la vanguardia exige transformar las estructuras organizacionales para liberar el ingenio humano e introducir innovaciones en todos los niveles.

LAS EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD

Como ya se mencionó, durante el auge industrial existía una deshumanización de los trabajadores que no se daba tan sólo en las fábricas. Levering (1987; citado en Rodríguez, 1997), recuerda el trato tan malo que se daba a los trabajadores en Preston Corporation en 1978 antes que la compañía implantara cambios radicales. Según narra Levering "un trabajador declaró que en ocasiones los supervisores los llamaban basura, idiotas y con otros nombres igualmente ofensivos". Y un empleado de la terminal camionera de York señaló lo siguiente "en tantos años que llevo en este trabajo, nunca he oído que un directivo se haya tomado la molestia de pedir a los trabajadores su opinión sobre la forma en que se hacen las cosas en la organización" (Rodríguez, 1997).

Para Charles Hampden Turner (1980; citado en Zaid, 1992 pág. 76), profesor de administración de empresas de Londres, "no sólo es malo explotar a los trabajadores, también es estúpido". Señala que los empleados de los principales competidores pueden estar supervisándose a sí mismos, conservando una alta calidad por esfuerzo propio, resolviendo los problemas antes que los gerentes se percaten de su existencia. Así, se reconoce que la fuerza de trabajo no puede recibir malos tratos y que son precisamente esos mismos empleados, cuya iniciativa, creatividad y dinamismo han sido sofocados sistemáticamente en servicio de la máquina, los que ahora son la clave para lograr competir con otras empresas y sobrevivir en un mundo de negocios cada vez más competitivo. La eliminación del potencial humano es la consecuencia negativa más grave del culto a la concepción mecanicista de la empresa.

El filósofo Lewis Mumford (1976; citado en Zaid, 1992 pág. 84), comenta que "aún reconociendo que el modelo mecanicista de la empresa y de la economía tuvo cierta utilidad en su época, ese tiempo ya pasó. En lugar de seguir rindiendo culto a la máquina, ahora se ha desarrollado un modelo que ve a la organización como un ecosistema".

Ese modelo empieza a surgir paulatinamente. En compañías como Stell Case, Preston Corporation y Semco comienzan a ver la empresa, "como una criatura viva". En forma colectiva están integrando un nuevo modelo (o historia) en el cual a la organización ya no se le ve como una máquina estática y predecible, sino como un ecosistema vivo y dinámico, como una comunidad que evoluciona sin cesar en respuesta a su ambiente.

Al respecto Harrison (1988; citado en Rodríguez, 1997), sostiene que, considerada desde una perspectiva global, la organización no existe sino

como parte de una realidad más amplia, apoyada y nutrida por el sistema más general del que depende: la nación, su cultura y muchos grupos de interés, la economía mundial y el sistema político, el planeta físico y biológico.

Desde ese punto de vista, la misión de la organización no la deciden simplemente sus miembros, sino que en gran medida está "dada" por su pertenencia a un sistema más grande. De acuerdo con esta concepción, para una empresa no debería ser tan difícil sobrevivir y progresar, como no lo es para un órgano de un cuerpo sano que trabaja muy duro con tal de sobrevivir. Cuando cumple bien su función, recibe los nutrientes que necesita (Rodríguez, 1997).

Ningún elemento de la naturaleza podrá ser alguna vez completamente independiente y tampoco pueden serlo las organizaciones y las economías. Todo ser o entidad es parte de un sistema más grande en el cual se encuentra y del cual depende su existencia; por tal razón, los sistemas vivos no pueden comprender si se reducen a sus partes y luego se analiza cada una de ellas individualmente. Un sistema vivo no es meramente la suma de sus partes, pues la interacción de ellas entre sí y con el ambiente es lo que determina su carácter (Rodríguez, 1997).

Esto es el surgimiento gradual del pensamiento basado en sistemas en las empresas a medida que se avanza en la última década del siglo XX. Se trata de una disciplina que permite ver las cosas como entidades globales, dentro de su contexto en vez de considerarlas como objetos independientes que operan en forma aislada.

El pensamiento basado en sistemas permite a los directivos visualizar la organización como un modelo dinámico de relaciones y no como una simple colección de personas y máquinas (Rodríguez, 1997).

La meta de las organizaciones de hoy en día ya no puede ser solamente el incremento de utilidades, pues se corre el riesgo de que al tratar de acrecentar en lo posible su tamaño con el objetivo de elevar al máximo la riqueza de sus accionistas, crezcan incorporándose a estratos de burocracia o absorbiendo otras corporaciones en su totalidad, se vuelvan cada vez más impersonales (Harrison, 1988; citado en Rodríguez, 1997).

En la era industrial, la estructura piramidal parecía la forma natural de organizar una compañía. Era una estructura jerárquica que reproducía en el mundo de los negocios la estructura de clases que reinaba en la sociedad. La costumbre era organizar a las personas en jerarquías verticales, en los negocios lo mismo que en la sociedad (Sánchez, 1997).

Se trataba de una estructura adecuada para un ambiente de producción masivo en el cual las tareas sumamente complejas podían dividirse en funciones discretas y repetitivas que requerían destrezas simples. Era un modelo eficiente en una economía donde un puñado de personas situadas en la cúspide de la organización ideaba las innovaciones más importantes. Ofrecía, además, predecir el futuro de la industria cuando las funciones cambiaban con relativa lentitud y las personas podían ser asignadas a casilleros previamente establecidos (Rodríguez, 1997).

La durabilidad de la estructura piramidal descansaba en gran medida sobre el control de la información en la parte superior de la organización y se distribuía en los niveles inferiores conforme iba necesitándose. El conocimiento es poder y, muchas veces, la distribución de la información rige la estructura de una empresa. Durante la era industrial, el alto nivel acaparaba la información y controlaba a las masas situadas debajo de él evitando que la recibieran (Sánchez, 1997).

Los últimos avances en la tecnología de la información han venido a modificar la estructura de las empresas. Las computadoras personales, conectadas a las grandes computadoras (mainframe), permiten ahora difundir la información en forma rápida y barata a todos los niveles. En el momento actual, el poder se encuentra ahora no sólo en los despachos de los ejecutivos sino también en el teclado de una computadora. Aún cuando la información se retuviera sin fines de manipulación, se suponía que la mayor parte de los empleados no necesitaban un panorama general de la compañía para realizar bien su trabajo (Jung, 1989).

Pero el progreso tecnológico no puede bastar para cambiar el equilibrio del poder corporativo, si los adelantos de la computación hacen posible que los oficinistas actúen como mini directores generales, la tecnología une al mundo y lo hace más pequeño, con la ayuda de la tecnología los competidores van adquiriendo cada día mayor acceso a los mercados; gracias a los adelantos tecnológicos es posible dividir los mercados masivos en numerosos mini mercados. La especialización masiva reemplazó a la producción en masas como el modo primario de la actividad empresarial. Ya no puede conseguirse el éxito en los negocios con sólo producir enormes cantidades de artículos destinados a mercados homogéneos. La innovación incrementada se convierte en el camino de éxito, mientras que la rapidez y la flexibilidad llegan a ser el requisito para alcanzarlo (Jung, op. cit.).

Con la innovación permanente como fuente del éxito, la estructura piramidal está perdiendo cada vez más su finalidad y su eficacia. Ahora las

decisiones se toman tanto en la oficina del ejecutivo como en el mercado mismo. Para no rezagarse con la competencia, es preciso transmitir la información con mucha celeridad, y a los empleados es necesario darles libertad para que actúen con flexibilidad según lo exijan las circunstancias, pero las estructuras piramidales son rígidas e inflexibles.

La información que con tanta celeridad necesitan los gerentes y empleados que están en contacto directo con la situación no pueden comunicarse rápidamente a través de los canales oficiales de la pirámide, la flexibilidad que se necesita para llevar a cabo una innovación no puede lograrse dentro de la estructura piramidal, tal vez esta estructura sea adecuada para producir bienes y servicios conocidos, pero resulta inadecuada para responder al ambiente actual (Jung, 1989).

Cuando la sociedad se encuentra inmersa en procesos de transformación, sus instituciones buscan adaptarse a la realidad. Esta situación repercute en la vida de las organizaciones, ya que, se ven afectadas directa o indirectamente por las transformaciones. Se dice que un cambio produce otro más (Márquez, op. cit.).

Las personas a través de la vida se enfrentan a experiencias y cambios a los cuales se deben adaptar para vivir en sociedad. Por lo que respecta a los cambios en las organizaciones, los empleados que se adapten más pronto, se ven beneficiados en su propio desarrollo, facilitan el de otros y por ende el de la organización misma (Donjuan, 1992).

Donjuan (op. cit.). Menciona tres de los cambios más importantes en la vida del hombre:

- El individual, que implica la modificación del estilo de vida y el incremento y aceleramiento de las actividades laborales.
- El familiar en el cual, en la actualidad, tanto el padre como la madre tienen que trabajar para mejorar el nivel de vida familiar
- El organizacional, en el que surgen necesidades de transformación estructural, tecnológica, de personal.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1988; citados en Márquez, 2000 pág. 45), mencionan que "en cierto grado, todas las organizaciones se encuentran en un ambiente cambiante y ellas mismas internamente están cambiando en forma constante".

A su vez, Keith y Newstrom (1991; citados en Márquez, 2000 pág. 48), afirman que "el cambio en la organización es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo, por lo tanto, para funcionar, se ven forzadas a realizar acciones para adaptarse al medio cambiante mencionado".

Es decir, la finalidad de los cambios bien estructurados en la vida de las organizaciones es la facilitación y optimización de la vida laboral dentro y fuera de éstas; las organizaciones que tienen éxito deben de fomentar la innovación y controlar también los cambios imprevistos o de lo contrario, lo más probable es que desaparezcan. Las organizaciones exitosas serán las que conserven altos niveles de flexibilidad y de adaptación, las que mejoren la calidad de los productos o servicios de manera constante y las que estén a un paso delante de la competencia, con productos y servicios innovadores. Por lo que, para permanecer en el mercado, las organizaciones se ven obligadas a generar cuidadosas modificaciones internas en aquellas actividades enfocadas a instrumentos, políticas, misión, cultura, tecnología, procesos, herramientas y a atender de igual manera las necesidades de su personal (Garfield, 1992).

Las organizaciones tienen que estar preparadas para las transformaciones que implica un cambio y consecuentemente, deben buscar adaptarse de una manera inteligente a los nuevos procesos. Para tener éxito, es necesario que el cambio deseado esté bien planeado y sea aceptado por todos los miembros de la empresa. A menudo, la velocidad y la complejidad del cambio, prueban las capacidades de los gerentes y empleados, así como también la capacidad adaptativa de la organización, la mayor parte de los avances científicos tecnológicos y sociales tienen efectos positivos en la sociedad, ya que, en general, han sido planeados para atender necesidades humanas (Garfiel, op. cit.).

Por otro lado, Bartlett y Kayser (1989; citados en Márquez, 2000), mencionan que el cambio es inevitable y que se puede presentar planeadamente aunque en otras ocasiones, resulta de una simple reacción o únicamente como acción espontánea.

En el momento del cambio, según Keith y Newstrom (1991; citados en Márquez, 2000), es seguro que toda la organización reciba un influjo cuando la transformación se presenta en cualquier parte de ella; es decir, aunque las modificaciones no se manifiesten de forma general y que sólo hayan tocado un solo lugar en ella, se puede decir que el resto ya ha sido afectado en forma indirecta. El cambio puede ayudar mejorando las cosas o simplemente puede empeorarlas, como ya se ha mencionado, este es continuo y se presenta en todas las organizaciones.

Es por eso que, como mencionan Bartlett y Kayser (1989; citados en Márquez, 2000), ninguna organización desea un cambio en el vacío, todo deber ser analizado antes y no después de caer en el desastre, por lo que es necesario verificar la existencia de metas y misiones en la organización, analizar su contenido y alcance (corto, mediano y largo plazo) y así dar prioridad a los cambios realmente necesarios.

Cuando una organización maneja el cambio, uno de los retos más importantes a los que se enfrenta es el manejo efectivo del mismo; cuando se falla en su elección, el costo del error llega a ser demasiado alto, pudiendo generarse grandes pérdidas (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1988; citados en Márquez, 2000).

Como dicen Greiner y Barnes (1976; citados en Velazco, 1998), para iniciar una transformación dentro de la organización, una vez que ésta ha sido analizada por los responsables (dirección), es necesario que la gerencia la presente a los empleados involucrados de manera cuidadosa en forma de propuesta escrita y hablada. Es importante señalar que debe ser muy hábil quien diagnostique las necesidades del cambio e introduce o presenta las futuras modificaciones a la organización.

Ahora es importante diferenciar entre dos tipos de cambio organizacional: **el inevitable o repentino y el planeado:**

- ❖ **Cambio inevitable y repentino**, aunque forzoso es indispensable para que las organizaciones sobrevivan, a veces impide que la gerencia tome en cuenta la opinión de los empleados, a pesar de que las consecuencias sean inevitables como la competencia de los mercados, los avances en tecnología, las nuevas legislaciones gubernamentales y las demandas sociales urgentes, etc. Una opción para obtener buenos resultados contra los cambios inevitables, es el introducir continuamente modificaciones organizacionales internas (Velazco, op. cit.).
- ❖ **Cambio planeado**, se refiere a un conjunto de actividades y procesos diseñados para anticiparse a problemas futuros, implica el cambio en individuos, grupos y estructuras de la organización para enfrentar regulaciones o impedir que un competidor introduzca nuevos productos al mercado. El cambio organizacional planeado representa una opción para los gerentes y empleados que buscan dentro de la organización el logro del objetivo propuesto. Los esfuerzos para alcanzar el cambio planeado siempre envolverán metas específicas tales como la aceptación de los empleados a una nueva tecnología, una mayor motivación de los mismos, la búsqueda de conductas innovadoras o el

incremento de la participación de la organización en el mercado, tendiendo siempre hacia la elevación de estándares de productividad, en sus dimensiones cuantitativa y cualitativa (Velazco, op. cit.).

Estas y otras metas se basan en dos objetivos básicos subrayados por Hellriegel, Slocum y Woodman (1988; citados en Márquez, 2000):

- Mejorar la capacidad o habilidad del personal para adaptarse a los cambios del ambiente.
- Cambiar patrones de conducta.

Por lo tanto, cambio se refiere a la posición, a la movilización y al avance a través de una serie de etapas temporales y su consolidación. El cambio puede clasificarse de dos maneras; las categorizaciones o clasificaciones de Hunt y Linstead (1980; citados por Cross, 1991), ayudan a describir el cambio desde el punto de vista no sólo de su magnitud, sino también de su nivel dentro de la organización.

Los autores antes mencionados distinguen cuatro clases de cambio: rutinario, para afrontar crisis, innovador y para transformar la organización en un sistema social diferente (Cross, op. cit.).

El modelo de Linstead se basa en una organización de capa por capa, cada una tiene un equilibrio diferente desde el punto de vista del foco central interno o externo y su papel en relación con la mejora. Los cambios a largo plazo, a gran escala, más complejos y estratégicos, se manejan en la cabeza de la organización, mientras que las operaciones diarias y su mejora se manejan en los tres niveles inferiores: mantenimiento, mejora y adaptación (Cross, op. cit.).

- ❖ El nivel de mantenimiento es el que tiene que ver con la operación diaria y el control de un proceso particular de trabajo dentro de una serie de parámetros dados, es decir, reglas, programas y procedimientos; las tareas conocidas.
- ❖ Los dos niveles inmediatamente superiores tienen que ver con la mejora, a corto y largo plazo del proceso existente. Ambos niveles están directamente vinculados con la estructura diaria, porque ambos aprenden de ella y aplican ese aprendizaje a mejorar el proceso.
- ❖ La capa de vinculación clave entre la operación diaria y su desarrollo a largo plazo, es la mejora, que busca manejar y

perfeccionar esa operación diaria por medio de pequeñas modificaciones y ajustes, insuficientes para requerir recursos o experiencia práctica a gran escala y no desvían los niveles inferiores de su tarea primordial de producir un resultado.

En este modelo pueden verse cada una de las cinco funciones que se presentan dentro de una organización en una forma jerárquica, pero es mejor considerarlas en traslapo o como los cinco lados de un pentágono; es decir, están en asociación mutua.

El punto clave para una compañía es asegurar que existan los cinco niveles de funciones y estén en equilibrio mutuo, y que los demás elementos de la organización (habilidades, valores compartidos, estilo, estructura, personal y sistemas) actúen a manera de apoyo (Cross, op. cit.).

Este tipo de estructura al que han venido modificándose las organizaciones que permanecen como líderes dentro o fuera de su ramo conllevan la integración de los dos modelos empresariales anteriores.

Tradicionalmente, las decisiones de negocio y las de carácter estratégico han sido actividades exclusivas de inversionistas, hombres de negocio y niveles de presidencia, los retos de las empresas actuales establecen una nueva condición para que la gerencia participe con éxito para lograr la competitividad organizacional y, por tanto, del mercado; como lo demostró Deming (1987; citado en Saunders, 1991), en sus esfuerzos por la calidad en que la clave del éxito está en los niveles de supervisión y gerencia. Ya que, es precisamente en estos niveles en donde se logra la calidad a través de control y manejo de los procesos y es también en esos mismos, donde se realiza el mayor contacto con los clientes, es decir en donde se otorga el servicio.

Al tener presente que la competitividad, se da en el terreno de precio, calidad, rapidez y servicio, en el marco de estas realidades, al precisar los atributos que deben tener los hombres de la gerencia, se identifica como prioritario y básico la actitud mental enfocada a los siguientes aspectos, que implican pensar en:

- ❖ Conceptos de productos: no por lo que son sino por lo que hacen, por el valor y beneficios que proporcionan a quienes lo adquieren.
- ❖ Factores competitivos: calidad de productos y calidad en el servicio.
- ❖ Mercados específicos, puesto que no hay productos únicos para todos los públicos y mercados.

- ❖ Planes a largo plazo a fin de participar exitosamente en los cambios que se presenten en el futuro.
- ❖ Enfoque a procesos puesto que a través de estos se logra mejorar el desempeño organizacional.

De igual manera, implica generar y participar en la visión de negocio ya que ésta representa energía y orientación de la organización hacia el futuro (Newton, 1985 y Saunders, 1991).

A raíz de los muchos movimientos y cambios empresariales arriba mencionados, han surgido una serie de estrategias que los optimizan, tales como: Benchmarking, Calidad, Desarrollo Organizacional, Outsourcing y Reingeniería de Procesos. A continuación sólo se mencionarán sus principios básicos a fin de conocer cuales han sido las visiones y aportaciones.

MODELOS ADMINISTRATIVOS

Benchmarking

Benchmarking es el proceso continuo de medir los productos, servicios y prácticas de una empresa, comparándola con las compañías reconocidas como líderes en su ramo (Spendolini, 1992).

Es una herramienta avanzada que exige, un acercamiento estructurado para evaluar y estudiar otras organizaciones. Es un medio para establecer estándares internos basados en logros externos y adoptar las mejores prácticas externas en las organizaciones internas; es una estrategia para ganar a la competencia y que estrategia integra al esfuerzo del mejoramiento continuo (Spendolini, op. cit.).

El Benchmarking es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo, ininterrumpido, de largo plazo para evaluar, entender, estimar, medir y comparar, las prácticas productos, servicios, procesos y funciones de organizaciones, compañías e instituciones que son reconocidas, consideradas o identificadas como mejores en su clase o sobresalientes, para propósitos de comparación organizacional, mejora organizacional, superación de las mejores prácticas y establecimientos de prioridades y metas (Spendolini, op. cit.). Esta comparación puede ser:

- ❖ Interna; es decir, comparación de operaciones internas de una industria, ya que sea en el tiempo, entre departamentos o entre filiales o sucursales.
- ❖ Competitiva, implicando comparaciones específicas de competidor a competidor, en relación a un producto o función determinada.
- ❖ Funcional, esto es, comparación de funciones similares entre empresas que pueden ser de diferente rama.

Generalmente, se lleva a cabo para las funciones importantes, para la satisfacción del cliente para aquellas que tienen gran impacto en el desempeño competitivo, para las funciones de las que se sospecha pueden mejorar, para las que tienen presiones competitivas y sobre todo para las necesidades del cliente (Spendolini, op. cit.).

El proceso de Benchmarking consta de cinco subprocesos, que son:

- ❖ Introspección: en esta etapa se identifica a los clientes, el mercado, su satisfacción actual, con el producto, el medio para el cual se analizarán los procesos y la posible problemática, así como las áreas factibles de ser mejoradas.
- ❖ Pre benchmarking/preparación: se elige el tipo de Benchmarking a implementar, las empresas con las cuales se van a comparar y construir un instrumento de colección de datos.
- ❖ Benchmarking/ejecución: Recolección de datos y organización de estos, determinar la línea base y calcular las ambiciones estimando los niveles de mejoramiento.
- ❖ Post Benchmarking: Implementar las acciones que permitirán acceder a las metas mediante una planeación obtenida a través del Benchmarking.
- ❖ Valoración: Revisar la integración y progreso de las acciones cambiadas o mejoradas a través de redefinir las metas de la empresa.

Se aplica para:

- ❖ Planificación estratégica: desarrollo de planes a corto y largo plazo.

- ❖ Pronósticos: tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes.
- ❖ Comparaciones producto/Proceso; comparaciones con competidores y organizaciones con los mejores resultados.
- ❖ Fijación de objetivos: fijación de objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas.

Spendolini (1992) y Management, Today Bechamarking un punto de referencia (1995), señalan que lo que se somete a Benchmarking son:

- ❖ Productos y servicios: productos terminados: características del producto y servicio.
- ❖ Procesos de trabajo: en qué forma un producto o servicio se produce o recibe apoyo.
- ❖ Funciones de apoyo: trabajo indirecto, no asociado directamente al proceso de producción o al de apoyo.
- ❖ Desempeño Organizacional: costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad.
- ❖ Estrategia: planes a corto plazo, procesos de planificación.

Calidad

El mundo competitivo de hoy, siempre ha llevado a estándares de productividad cada vez más rigurosos, obligando a las empresas a mejorar cada vez más para poder permanecer dentro de los mercados.

La calidad es un proceso de productividad, busca el mejoramiento de lo establecido, de lo hecho, de lo producido y en sí, de cualquier tipo de servicio. Esto es, un proceso continuo donde se busca la mayor productividad a menor costo, como resultado del perfeccionamiento del producto o servicio, cuando y como se dice que se hará, satisfaciendo las necesidades de los clientes (Human, 1997).

La teoría de la calidad tiene una pequeña historia. Philip B; Crosby W; Deming E; Armand , V y Joseph M, son probablemente las figuras más reconocidas de lo que podría considerarse una aventura intelectual y empresarial: **Calidad**

El punto de partida tiene su nombre propio "el control de calidad". Durante muchos años, el *Manual de control de calidad* de Juran (1951) fue el libro del nuevo movimiento. Fue Juran (1951; citado por Human, op. cit.), quien sistematizó los conceptos y técnicas hacia el control de calidad, pero que, hasta entonces habían sido vagas. El origen de todo este movimiento, que hoy día tiene gran auge dentro de las empresas, se encuentra en el hecho de que la falta de calidad de los productos era causa de costos muy cuantiosos cuya evitación parecía posible y conveniente.

Desde el punto de vista operativo, la idea central consistía en "controlar" la calidad. De tal modo que, en estas dimensiones se entiende a la calidad, según la definición de la American Society for Quality Control, las necesidades de un cierto grupo de usuarios. La visión de la calidad se ha ido modificando al paso del tiempo, dando como resultado los siguientes puntos:

| VISIÓN TRADICIONAL | VISIÓN ACTUAL |
|---|---|
| Mejora de calidad-costos mas altos | Calidad Total - costos menores |
| Mentalidad: suficientemente buena | Mentalidad: siempre se puede mejorar |
| Nivel de calidad aceptable | Objetivo: cero defectos |
| La calidad se inspecciona | La calidad de diseña y se planea |
| El responsable es el control de calidad | La calidad es responsabilidad de todos |
| Encuentra errores y los sujeta | Encuentra el error, causa y actúa |
| La calidad es cuestión de empresas | La calidad es una actitud y función de toda la organización |
| El costo benéfico más bajo | El mayor valor por el dinero empleado |
| El cliente se queja si hay problemas | La percepción del cliente se observa para mejorar |
| La calidad está en el producto | El cliente define la calidad |

Existen diferentes estrategias de calidad, de las cuales se encontraron como las más sobresalientes la propuesta por Deming (1987; citado en Saunders, 1991), el proceso de calidad total, los círculos de calidad y calidad del servicio:

Calidad total

A groso modo se trata de un proceso donde el producto final es cuidado desde proveedores, inversionistas y clientes, conociendo esto como proceso ampliado de la calidad. La calidad se alcanza mediante el

mejoramiento incesante del proceso ampliado, lo cual es la responsabilidad de la administración (Ishikawa, 1998).

Las utilidades no son el objetivo más importante, si no la permanencia en el mercado (Colunga, 1995).

Dentro del control de calidad se busca cumplir sistemática y consistentemente con los requerimientos de un producto, posteriormente con el precio y el servicio, se busca reducir errores en cada uno de los procesos y cada una de las áreas que conforman la organización, es la mejor manera de ser competitivo y de permanecer en el mercado (Patiño, 1994).

Círculos de calidad

Se trata de juntas con participantes voluntarios cada uno de su propio nivel jerárquico de la organización, abarcando desde el presidente de la empresa hasta los obreros, en donde se comparten los conocimientos, hablan de problemas que han surgido y se ayudan mutuamente en la búsqueda de soluciones comunicándose abiertamente con sus supervisores e ingenieros. Estas juntas se realizan dependiendo de las necesidades de la empresa, es decir, cada semana, cada quincena o cada mes (Patiño, op. cit.), señala que éstas se realizan con los propósitos de:

- ❖ Desarrollar la capacidad de liderazgo y la habilidad de administración por departamentos.
- ❖ Elevar el nivel de productividad y autoestima de los trabajadores.
- ❖ Funcionar como núcleo promotor del control de calidad de la empresa.

Calidad en el servicio

Cuando se habla de calidad en el servicio, no se trata del establecimiento de un objetivo eventual, si no de la parte misma de la cultura organizacional, considerando como un factor competitivo y crítico que debe diseñarse, programarse y vivirse permanentemente para transformar al cliente, comprador del presente, que habrá de ser parte del futuro de la empresa. La satisfacción del cliente, no es otra cosa que cubrir las expectativas que un cliente tiene sobre un producto o servicio (Albercht, 1991).

Los principios de la calidad en el servicio son:

- o Visión directa.
- o Desarrollo de un hueco estratégico.
- o La alta dirección debe mostrar su apoyo.
- o Comprender el negocio.
- o Aplicación de fundamentos operativos.
- o Comprender, respetar y supervisar al cliente.
- o Utilización de la tecnología adecuada.
- o La necesidad de innovaciones.
- o Contratar a la gente adecuada.
- o Proporcionar formación especializada.
- o Establecer normas.
- o Establecer incentivos.

La gran importancia de la calidad en el servicio, reside en el hecho de que los clientes son cada vez más críticos con respecto al servicio que reciben, las empresas están compitiendo en mercados de mayor amplitud geográfica, muchos de los productos son esencialmente iguales, etcétera (Schiffman, 1993).

Desarrollo organizacional

Muchos autores han intentado definir qué es el Desarrollo Organizacional (D.O) en términos operacionales. Así Warren (1985; citado en French, 1995), describe al D.O como una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías y los mercados, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.

Una definición más amplia, la proporciona Beckhard (1980, pág. 32), al señalar que es:

(...) Un esfuerzo planificado de toda la organización, que es administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Cuando se habla de esfuerzo planificado, la definición para D.O dice "es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones, mediante un cambio planificado, según las exigencias del medio exterior y/o interior de la condiciones" (Ferrer, 1993).

Algunos de los planteamientos básicos acerca de las personas que siguen los programas del D.O, son similares a los de la teoría "Y" (Ferrer, op. cit.), señala que entre los planteamientos fundamentales del D.O destacan los siguientes:

Acerca de las personas

- La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, los elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto.
- La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos organizacionales, que el ambiente permita.

Acerca de los grupos

- La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia y usualmente con más de un grupo (por ejemplo, el grupo de trabajo, familia, entre otros).
- Psicológicamente, uno de los más importante grupos de referencia para la mayoría de la gente, es el del trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior, Así pues, esa mayoría es capaz de incrementar su eficacia, ayudado por sus grupos de referencia para la resolución de problemas y el trabajar eficientemente en grupo.
- Para que un grupo pueda optimizar su efectividad es necesario que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y con compañerismo (dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias).

Acerca de las personas en los sistemas organizacionales

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias, sobre puestas en el grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

Lo que sucede en la vasta organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; asimismo lo que sucede a un subsistema (estructural, administrativo, técnico, psicosocial) afectará y será afectado por otras de las partes del sistema (Ferrer, 1993).

En las situaciones en las que se intenta el cambio, el promotor, se encuentra tratando de encontrar fuerzas que le ayuden a provocar el cambio (fuerzas impulsivas) y con fuerzas que se le oponen (fuerzas restrictivas).

Para Lewin (1978; citado en Ferrer, 1993), quien desarrolló el análisis de fuerzas, la relación dinámica que se obtiene entre estas dos fuerzas se puede cambiar en una de dos direcciones: Añadiendo o aumentando en las fuerzas impulsivas, o removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas. Puesto que un aumento en las fuerzas impulsivas es susceptible de ser acompañado por un incremento en la tensión o conflicto (en cuanto que las fuerzas restrictivas tienden a compensar), el promotor del cambio, debe trabajar en identificar y aminorar las fuerzas restrictivas antes de que se haga cualquier intento de aumentar las fuerzas impulsivas.

El desarrollo organizacional hace uso de instrumentos de diagnóstico para sus propósitos específicos y con el objetivo de identificar las fuerzas impulsivas y restrictivas tanto en grupos como en tareas, generalmente enfocado a la solución de problemas Jung, (1989) menciona los siguientes objetivos en la implementación de un D.O. :

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse que pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas "la función debe determinar a la forma" y no las tareas encajar en las estructuras existentes.
- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones etc; mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.

- Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- Lograr el punto en que se tomen las decisiones con base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

Los valores planteados por el D.O. no son compatibles con todas las culturas organizacionales. El desarrollo organizacional comprende los valores de la colaboración, confrontación, autenticidad, confianza, apoyo y apertura. Sin embargo, esos valores chocan con las culturas que se caracterizan por una gran estructura de poco apoyo, intolerancia a los conflictos y aversión al riesgo. El desarrollo organizacional es evidentemente más compatible con estructuras orgánicas y con las suposiciones de la teoría "Y" (Albercht, 1991).

Outsourcing

Outsourcing, significa encontrar proveedores y formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría; es decir, el outsource puede definirse como el servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración, en tanto que el Outsourcing puede definirse como

la acción de recurrir a un agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba en la compañía (Rothery, 1996).

Al respecto, Neale (1987; citado en Rothery, 1996), director de negocios de la compañía ISL de IBM describe el Outsourcing como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente. Teniendo siempre presente la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño correcto, o la cantidad correcta del personal para una organización.

Reingeniería de los Procesos

Otra de las estrategias llamada Reingeniería de los Procesos por el cual se generan cambios a través del rediseño radical del trabajo obtiene resultados dramáticos en costos, tiempo y calidad. La reingeniería afecta la manera en que el trabajo se hace, cambiando los requerimientos en habilidades de la gente y en algunos casos, hasta de gente. Una estimación hecha por Wall Street Journal indica que la reingeniería puede eliminar entre un millón y dos millones y medio de empleos cada año (Rodríguez, 1997).

En el capítulo dos se hablará más explícitamente sobre la reingeniería de procesos debido a que es la estrategia que más repercusiones trae consigo al implementarla.

CAPÍTULO 2

REINGENIERÍA

Una revolución recorre y transforma el mundo, es incontenible e inevitable, sus efectos pueden verse, en todos los ámbitos de la acción humana: en la producción, la organización de las empresas, las finanzas y el comercio, así como en las formas de pensar, trabajar, consumir y vivir. Esta revolución provoca, además, la emergencia de formas inéditas de organización económica, política y social. La creación de bloques comerciales y la globalización económica, son el resultado de los cambios fundamentales que esta revolución esta generando (Cantu, 1997).

Las principales economías desarrolladas que se orientan al desarrollo de tecnologías para producir nuevos productos, han descubierto que sus principales competidores son los que se han especializado en el desarrollo de tecnologías de proceso; lo que quiere decir que, no basta con desarrollar un nuevo producto para dominar el mercado, sino que hay que consolidar, además, aquel que lo produce más rápido, con mejor calidad y al menor costo. Este producto tiene garantizado, al menos temporalmente, su posicionamiento en el mercado (Acle, 1994).

Por lo anterior, es importante entender cómo se ha dado la evolución de las estrategias de calidad en las empresas. En la siguiente tabla se muestra esta evolución desde el control de calidad por inspección hasta la que e orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa, hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar el cliente (Acle, op.cit.).

TABLA 1. EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

| Generación | Evolución |
|-------------------|---|
| Primera | Control de calidad por inspección |
| Segunda | Aseguramiento de la calidad |
| Tercera | Proceso de calidad total |
| Cuarta | Procesos de mejora continua de la calidad |
| Quinta | Reingeniería y calidad |
| Sexta | Rearquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado |

La Reingeniería es uno de los fenómenos de mayor impacto en las últimas décadas. Debido a su rápida expansión ha provocado cambios de

grandes dimensiones en muchas empresas. En apenas diez años, la reingeniería ha completado casi todas las etapas por las que pasan los enfoques en el mundo empresarial (control de calidad, aseguramiento de calidad, calidad total y procesos de mejora continua) (Gaceta Facultad de Contaduría, UNAM, 2000).

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA CALIDAD HACIA LA SEXTA GENERACIÓN DE REINGENIERÍA Y CALIDAD TOTAL

La evolución determina, quién sobrevive y quien se queda fuera tanto en la selva como en los negocios. El concepto de calidad también ha evolucionado a través del tiempo. El concepto de calidad tiene que estar acompañado de un análisis profundo del contexto donde se ubica la empresa. Las reglas del juego están cambiando continuamente, y el fracaso de las teorías de la calidad radica en la incapacidad de la empresa para evolucionar hacia estrategias de calidad más competitivas (Acle, 1994).

A continuación, se describen las principales características de cada generación de la calidad.

PRIMERA GENERACIÓN: CONTROL DE CALIDAD POR INSPECCIÓN

La calidad se orienta al producto terminado y se adecuaba a las formas tradicionales de administración. Los empresarios al detectar los problemas suscitados por el cliente por la elaboración de productos con diferencias perceptibles dentro de un mismo lote, decidieron revisar el resultado final del proceso e implantar un sistema reactivo, que tenía como finalidad identificar los productos defectuosos y establecer las normas que debían cumplir para salir a la venta (Laboucheix, 1997).

En pocas palabras, orientaron la calidad a la obtención de productos terminados similares. La empresa comienza a revisar la calidad como una variable a medir y a controlar. La consecuencia de este pensamiento es que los esfuerzos de calidad se orientan a detectar errores, no a evitarlos (Acle, 1994).

En esta generación, la calidad es determinada como una herramienta de control por lo que el director general delega la responsabilidad en los inspectores del departamento de control de calidad. La estructura es piramidal y jerárquica, la orientación al cliente y la información es prácticamente nula, con relación al desarrollo humano, existe la capacitación, pero se convierte en un adiestramiento al cumplimiento de las tareas básicas del puesto. Con lo que respecta a la orientación de

procesos, la producción está orientada a aprovechar las economías de escala, pero tiene una gran cantidad de tiempos muertos a lo largo de todo el proceso productivo. La empresa utiliza grandes inversiones de capital para reducir el trabajo directo y centra sus esfuerzos en el desarrollo de tecnología del producto (Laboucheix, 1997).

SEGUNDA GENERACIÓN: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

En esta segunda generación, la calidad se orienta a los procesos productivos que aseguren que consistentemente los productos cumplan con las especificaciones predeterminadas. Con este enfoque, la calidad se orientó a controlar el proceso productivo (Laboucheix, 1997).

La estructura es piramidal y jerárquica; la empresa ordena sus procesos productivos; las áreas administrativas y de staff siguen siendo grandes; surge el departamento de aseguramiento de calidad, el cual tiene como función detectar los puntos críticos de control dentro del proceso, capacitar al personal operativo y preparar a la empresa para certificarse con organismos internacionales (Laboucheix, op. cit.).

En esta segunda etapa Cantu (1997), menciona tres tipos de orientación:

- ❖ *Orientación al cliente.* En esta etapa, la empresa no cuestiona si los productos que le ofrece al cliente son los que él requiere o los que cumplen con sus especificaciones.
- ❖ *Orientación al desarrollo humano.* La mayoría de los empleados son adiestrados para seguir instrucciones preestablecidas de operación y cumplir con las funciones básicas del puesto de trabajo.
- ❖ *Orientación a procesos y estructuras de costos.* Por primera vez, la empresa mide y revisa sus procesos productivos. Al revisar los resultados del análisis, se da cuenta que todos los sistemas están sujetos a una variación o a una variabilidad. Esto conduce a una inconsistencia en los resultados, lo que eventualmente lleva a una erosión tanto del proceso como de la calidad del producto.

El aseguramiento de la calidad, estandariza el proceso, desde el proveedor de materias primas y de insumos, hasta la obtención del producto final, determinando los puntos críticos de control en todo el proceso productivo y los operadores se convierten en los responsables de la calidad dentro de su tramo de control.

Para Acle (1994), algunas de las aportaciones de la segunda etapa aseguramiento de calidad son:

- ❖ La calidad deja de ser un sistema correctivo y se convierte en uno preventivo. Se deja de controlar e inspeccionar el producto final y se controlan los procesos productivos, mediante una estrategia de aseguramiento de la calidad.
- ❖ El personal de producción se autocontrola al ser responsable de la parte del proceso que le corresponde.
- ❖ Se instrumentan los puntos críticos de control sobre el proceso y se reduce la variabilidad del mismo.
- ❖ Se utilizan las siete herramientas estadísticas de control y el ciclo PHVA.
- ❖ La empresa se encuentra en condiciones de certificarse por sistemas internacionales de aseguramiento de calidad, como la serie ISO 9000.

De igual manera, Acle (op. cit.). Señala que algunas deficiencias que provocaron una nueva generación de calidad fueron:

- ◆ La calidad se basa únicamente en controlar el proceso productivo.
- ◆ La calidad la determinan los expertos y sigue siendo una herramienta de control.
- ◆ Normalmente no se toma en cuenta las necesidades del cliente y la empresa tiende a asumir que los productos y servicios ofrecidos son los requeridos por el cliente.
- ◆ La capacitación se puede reducir a un adiestramiento simple en las funciones básicas de cada puesto.

Al final de esta generación, se da el primer cambio radical a la concepción de los procesos de calidad. La calidad deja de ser una herramienta de control y se convierte en una estrategia de negocios.

TERCERA GENERACIÓN: PROCESO DE CALIDAD TOTAL, ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En esta generación, la calidad sufre un cambio fundamental en su concepción ya que de ser una herramienta de control manejada por expertos, se convierte en la estrategia de la empresa dirigida por el director general, quien se convierte en el principal responsable de los

procesos de calidad. Se establece que la misión de la empresa es satisfacer a sus clientes y adecuarles los productos y servicios al uso que estos darán (Laboucheix, 1997).

Para Cantu (1997), los principales cambios que experimentan las empresas líderes durante la implantación de procesos de calidad total, se pueden agrupar en cuatro categorías, como se muestra en la tabla 2.

TABLA 2. CAMBIOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL PROCESO

| Categorías | Principales cambios |
|---|---|
| Se sustentan en valores | <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al cliente 2. Calidad 3. Mejora Continua 4. Involucramiento del personal y facultamiento |
| Se institucionalizan por medio de: | <ol style="list-style-type: none"> 5. Establecimiento de la misión y visión 6. Principios rectores 7. Organización y planeación de la calidad 8. Alineamientos de políticas |
| Se apoya en Herramientas e información como | <ol style="list-style-type: none"> 9. Medición y revisión de la calidad 10. Educación y entrenamiento en calidad 11. Comunicación 12. Asociación con proveedores |
| Se enfoca a resolver, mejorar y estructurar | <ol style="list-style-type: none"> 13. Eliminación de barreras y problemas 14. Mejora de procesos 15. Formación de equipos 16. Reconocimiento y recompensa |

Cantu (op. cit.). Menciona que los procesos de calidad total cuentan con estrategias y se dividen en las tres siguientes:

- ◆ La creación continua, de valores para el cliente. En esta etapa, la estructura se mantiene piramidal y jerárquica, los procesos están fragmentados y tiene segmentos que no agregan valor al cliente. Los cambios que dieron el viraje de una herramienta de control a una estrategia de negocios se dan cuando por primera vez se escucha la voz del cliente, se determinan sus requerimientos, necesidades y deseos. La empresa se encontró con que el cliente es lo más importante y es su razón de ser. Si no hay clientes, no hay empresa. La responsabilidad de una insatisfacción por parte del cliente es siempre culpa del proveedor.

- ◆ La optimización del proceso productivo. Cada empleado de la empresa entendió que hay dos tipos de clientes: *clientes externos* (los que compran, usan o reciben el producto final. (bien o servicio) y *clientes internos* (los que están dentro de la empresa.), son aquellas personas que dependen del trabajo de un proveedor interno y cuya satisfacción está en función de las acciones y actitudes de dicho proveedor).
- ◆ El desarrollo del potencial humano de la empresa. En esta etapa, comienza el desarrollo del personal con un enfoque hacia la calidad y se inicia el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas en equipo, el manejo de conflictos, las habilidades de comunicación. También en esta generación se empiezan a implantar los premios y reconocimientos a los esfuerzos individuales y grupales.

CUARTA GENERACIÓN: LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA DE CALIDAD

La calidad se orienta a mejorar continuamente y a optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo. En esta generación, la calidad comienza a retornarle a la empresa las inversiones de las tres primeras generaciones. El director general comienza a delegar la responsabilidad de la calidad en cada uno de los integrantes de la empresa y asume el papel de coordinador de los esfuerzos en calidad. La estructura de la empresa sigue dividida en departamentos y áreas y, aunque se mantiene piramidal, se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos (Laboucheix, 1997).

Una característica importante de la transición del proceso de calidad total al proceso de mejora continua de la calidad se marca con la desaparición del departamento de calidad; ya que, se convierte en responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización (Acle, 1994).

El proceso de mejora continua, según Cantú (1997), sigue las siguientes orientaciones:

- ❖ *Orientación al cliente.* La brecha entre los productos y los servicios ofrecidos por la empresa y los requeridos por el cliente se reduce continuamente.
- ❖ *Orientación al desarrollo humano.* La empresa concluye que el gasto en capacitación, desarrollo y educación del personal es realmente una inversión. Dentro del seno del trabajo en equipo, la madurez de los

colaboradores y la continua capacitación, los equipos naturales de trabajo se convierten en equipos de mejora continua, ya que tiene la autoridad para realizar mejoras dentro de su propia área de trabajo.

- ❖ *Orientación a procesos y costos.* No es suficiente conformarse con una situación estable, sino que hay que aprovechar esa estabilidad para pasar a situaciones cada vez mejores. Cada mejora es una ventaja competitiva y una nueva tecnología propia.

En esta generación se presenta el segundo gran cambio radical en el concepto de calidad. La estrategia de calidad que fue exitosa con procesos de calidad total o procesos de mejora continua, ahora exige un rompimiento en la estructura básica de la empresa, para poder competir en un mercado turbulento. La calidad pasa de ser una estrategia de negocio a un rediseño de la estructura básica de la empresa (Acle, 1994).

Acle (op. cit.). Señala tres características principales en esta etapa:

- ❖ La estructura burocrática y jerárquica y las barreras entre departamentos limitan el desarrollo de los procesos de calidad.
- ❖ Todos los departamentos y las áreas participan en alguna parte del proceso pero, ninguno es responsable del proceso en su totalidad. Esta situación provoca que aumenten la burocracia y los controles en la empresa como una solución a la fragmentación de los procesos.
- ❖ La competencia está invadiendo al mercado de productos y servicios de alta calidad y precios bajos, como consecuencia de dos factores principales, bajos costos indirectos y alta tecnología, y nace la quinta generación de los procesos de calidad.

QUINTA GENERACIÓN: REINGENIERÍA Y CALIDAD TOTAL

En esta generación se presenta un cambio radical en la forma de conceptualizar la calidad. Los procesos de calidad por más que se efficientizan no logran que la empresa sea lo suficientemente competitiva ante los cambios drásticos del mercado, la nueva forma de hacer negocios, la cada vez más agresiva incursión de competidores nacionales y extranjeros y la respuesta rápida a las necesidades del cliente como reciente variable del mercado (Acle, 1994).

En esta quinta generación, se comienza a modificar la estructura de la empresa al cambiar la forma de organizar el trabajo de áreas o departamentos y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos completos y armónicos.

La estructura de la empresa se rompe y organiza por procesos completos. Esta situación trae consigo una serie de consideraciones importantes para la nueva estructura: los niveles jerárquicos pasan a segundo término; las personas vinculadas a un proceso son responsables desde el inicio hasta el final del mismo y todos los equipos de trabajo se estructuran alrededor de un proceso completo. Se rediseña completamente el trabajo, se rompen las estructuras, los procedimientos actuales de la empresa y se desarrollan nuevos caminos para hacer el trabajo (Laboucheix, 1997).

Cantu (1997), señala que el cambio hacia los diferentes factores durante la quinta generación se caracterizó por lo siguiente:

- ❖ *Orientación al cliente.* Con esta organización, la empresa se torna mucho más flexible y se estructura para darle continuamente valor al cliente, lo que se convierte en la nueva definición de calidad. Como la empresa se organiza por procesos, basados en ciclos de fabricación flexibles y completos, pueden bajar el tiempo de respuesta del proceso, aumentar la variedad de productos e innovar constantemente.
- ❖ *Orientación al desarrollo humano.* Esta estructura junto con un enfoque sistémico facilita la generación de conocimientos. La organización funciona con trabajo en equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos, donde ellos mismos eligen la manera en que desean trabajar para cumplir con los objetivos “negociados” con el equipo directivo y armonizados con la visión compartida. El concepto de trabajo se modifica radicalmente y se instrumenta de la siguiente manera:
 - Cada colaborador es responsable del proceso completo, aumentado el grado de responsabilidad del personal.
 - Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales.
 - El concepto de capacitación se convierte en educación.
 - El criterio para las promociones se basa en los resultados concretos y cuantificables.

- ❖ *Orientación a procesos y estructuras de costos.* Se elimina parte de la burocracia, los puestos de supervisor o capataz se eliminan, se cuestionan las áreas que le den un valor agregado al cliente y en muchos casos se decide subcontratar ciertos servicios o áreas de staff y se conforman las unidades estratégicas de negocios, esto a su vez provoca otra reducción importante de costos. Los ciclos de producción se vuelven más cortos y se responde más rápido a las necesidades del cliente, lo que reditúa en un aumento en las ventas.

A partir de los años 80, comienza a cambiar la relación vendedor-cliente. Los vendedores ya no son los que mandan, ahora son los clientes, lo que significa que hay más competencia y constantes cambios. Lo anterior es manejado por Hammer y Champy (1994), como el concepto de las tres ces:

- ❖ **Cientes.** Los clientes en la actualidad ya no se limitan o adaptan a los productos y servicios que hay disponibles en el mercado, sino que exigen que esos productos y servicios sean diseñados de acuerdo a sus necesidades particulares y específicas; además de que, exigen calidad, precio y servicio. Cada uno de los clientes es importante, pues si se pierde uno, no es posible recuperarlo con otro.
- ❖ **Competencia.** Anteriormente, las compañías que lograban colocar un producto o servicio aceptables en el mercado y a un precio razonable, realizaban una venta. En la actualidad la competencia es muy reñida, pues existe una inmensa gama de productos y servicios que ofrecen calidad y buen precio, adicionalmente las empresas son bastante ayudadas por nuevas tecnologías.
- ❖ **Cambio.** Los clientes y la competencia han cambiado, pero también la naturaleza misma del cambio. Nada es para siempre y el cambio se da en forma constante y a velocidad vertiginosa. La rapidez con que ocurren los cambios ha obligado a las empresas a responder oportunamente a esos cambios y en muchos casos a anticiparse.

La reingeniería es el resultado del desarrollo en las empresas, dio pauta para nuevos cambios en la forma de operar, significó abandonar las reglas anticuadas y cambiar los procesos radicalmente en lugar de hacer mejoras continuas (Cantú, 1997).

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseña fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave (Benoit, 1995).

La reingeniería se olvida de las tareas, divisiones, áreas, estructura y gente de la empresa por donde fluye el proceso y lo observa completo, de principio a fin, desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener un valor para el cliente (Lowenthal, 1997).

REINGENIERIA

Rodríguez (1997, pág. 85) define funcionalmente a la reingeniería de la siguiente manera:

(...) es un pensamiento nuevo necesario en la organización que lleva al rediseño fundamental de los procesos operativos y de la estructura organizacional, tiene una orientación hacia las competencias esenciales, para así poder lograr grandes y prontas mejoras en el desempeño organizacional.

Para Hammer y Champy (1994, pág. 35), reingeniería es

(...) la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras de gran dimensión en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

De la definición anterior, se enfatizan las siguientes palabras:

- ❖ *Fundamental*. Para hacer reingeniería es necesario plantearse las siguientes preguntas ¿por qué hacemos los que estamos haciendo? Y ¿por qué lo hacemos de esa forma? En la reingeniería se determina qué debe hacer una compañía y después, cómo debe hacerlo, se olvida de lo que es y su objetivo es lo que debe ser.
- ❖ *Radical*. Del latín radix, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios

superficiales, ni tratar de arreglar lo que ya está instalado, sino abandonar, lo viejo. Significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.

- ❖ *Espectacular.* No es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino dar saltos gigantescos de rendimiento, por ejemplo: si una compañía se encuentra debajo del 10% del nivel al que debe estar, no necesita hacer reingeniería.

La reingeniería busca la reformulación completa de los procesos existentes, basándose en una concepción del trabajo radicalmente diferente a la que ha predominado, basada en la división del trabajo, la especialización y la departamentalización por funciones, se trata de reinventar la forma en que diseñamos un proceso, utilizando conceptos radicalmente diferentes a los tradicionales (Devenport, 1997).

Diferentes autores (Hammer y Champy, 1998; Bartlett, 1995; Boyle, 1997) coinciden que la reingeniería tiene los siguientes cuatro objetivos:

- ❖ Mayor orientación hacia los clientes de la organización (internos y externos).
- ❖ Nueva forma de pensar en los procesos fundamentales de la organización; lo que conducirá a mejoras en el tiempo de ciclo de trabajo y en la productividad.
- ❖ Reorganización estructural que, por lo general, divide la jerarquía funcional en equipos multifuncionales.
- ❖ Nuevos sistemas de información y medición.

La reingeniería se aplica en las organizaciones que han acordado permanecer en el mercado a un nivel de competitividad, permite generar un plan paso a paso para modernizarlas y así poder responder mejor al cliente y, por lo tanto ser, más rentable (Araujo, 1998).

Para la aplicación de la reingeniería en la organización deben considerarse varios aspectos, entre los que destacan: el haber identificado bien las necesidades de cambio, contar con una visión clara de proceso y desarrollar un buen planteamiento del proyecto (Fernández, 1997).

METODOLOGÍA

En el presente trabajo se hace referencia a la metodología de Manganeli y Klein (1995), expuesta en su obra *Como hacer Reingeniería*. Definen a la metodología como una manera sistemáticamente definida de alcanzar un fin, siendo también un sistema de orden en el pensamiento o la acción. La metodología Rápida Re, consta de cinco etapas para obtener resultados rápidos en las organizaciones, además de cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. Las cinco etapas son: preparación, identificación, visión, solución y transformación.

A continuación se describen cada una de ellas, especificando la tarea, la técnica administrativa y sus características principales.

❖ Preparación

En la preparación se debe movilizar y estimular a las personas que van a rediseñar los procesos.

| Tarea | Técnica Administrativa | Características principales |
|--------------------------------|---|---|
| Reconocer la necesidad | | Reconocer la necesidad de hacer Reingeniería ya sea por cambios en el mercado, la tecnología o ambiente, generalmente esta resolución la toma un patrocinador. |
| Desarrollar consenso ejecutivo | Facilitación. Búsqueda de metas. | Apoya a la administración para realizar declaraciones de metas corporativas y objetivos cuantificables. Es el fundamento de las metas y objetivos corporativos. |
| Capacitar el equipo | Formación del equipo. Motivación. | Organización de los integrantes del equipo de Reingeniería y capacitación en la metodología, así como a otros miembros que participan en el proceso. Desarrollo de interés y entusiasmo entre los miembros y patrocinadores del proyecto. |
| Planificar el cambio | Gestión del cambio. Administración del proyecto. | Se inicia el desarrollo del plan de trabajo, con un tiempo aproximado para cada actividad. Se realiza una autoevaluación con fortalezas y debilidades de la organización y una evaluación ambiental a fin de identificar fuerzas externas. Debe iniciarse en esta etapa y continuar durante todo el proyecto, requiere liderazgo, informes, guías, para los miembros del equipo. |

❖ Identificación

Se desarrolla la comprensión del modelo de procesos orientado al cliente con procesos de valor agregado, se realizan diagramas de procesos organizacionales, relaciones de recursos, volúmenes, frecuencias.

| Tarea | Técnica Administrativas | Características principales |
|-------------------------------|---|--|
| Modelar clientes | Modelación de clientes. | Obtener comprensión total de los clientes, relación con la organización y sus expectativas. |
| Definir y medir rendimiento | Medida del rendimiento. | Definir las expectativas de rendimiento de los clientes. |
| | Análisis de tiempo de ciclo. | Cuantificar el tiempo en que se realiza en la actualidad. |
| Definir entidades | Modelación de procesos. | Producir representaciones gráficas ordenadas de procesos y subprocesos individuales, identificando insumos, productos y factores críticos de éxito. |
| Modelar procesos | Modelación de procesos. | Producir representaciones gráficas ordenadas de procesos y subprocesos individuales, identificando insumos, productos y factores críticos de éxito. |
| Identificar actividades | Modelación de procesos. | Producir representaciones gráficas ordenadas de procesos y subprocesos individuales, identificando insumos, productos y factores críticos de éxito. |
| | Análisis de valor de procesos. | Fijar las prioridades del proceso sobre el potencial que debe cumplir con metas y objetivos corporativos, oportunidades de mejora y factores de riesgo, tiempo, costos del rediseño. |
| Extender modelo de proceso | Modelación de procesos. | Producir representaciones gráficas ordenadas de procesos y subprocesos individuales, identificando insumos, productos y factores críticos de éxito. |
| | Programas de integración de proveedores y socios. | Incluir las relaciones de procesos que se tienen con otros proveedores y socios del negocio. |
| Correlacionar Organización | Modelación de procesos. | Producir representaciones gráficas ordenadas de procesos y subprocesos individuales, identificando insumos, productos y factores críticos de éxito. |
| | Análisis de flujo del trabajo. | Complementar la modelación de procesos, identificando actividades críticas y de valor agregado. |
| | Correlación Organizacional. | Tomar las tareas y actividades de los procesos y documentar las medidas y responsabilidades de la organización funcional existente. |
| Correlacionar recursos | Contabilidad de costos de actividades. | Cuantificar los costos de mano de obra de tareas específicas de proceso sobre volúmenes de trabajo y dotación de personal. |
| Fijar prioridades de procesos | Análisis del valor del proceso. | Fijar las prioridades del proceso sobre el potencial que debe cumplir con metas y objetivos corporativos, oportunidades de mejora y factores de riesgo, tiempo, costos del rediseño. |

❖ Visión

Se desarrolla la visión del proceso, que tenga la capacidad de lograr avances decisivos en los procesos que se seleccionan para ser rediseñados.

| Tarea | Técnica Administrativa | Características principales |
|---|---|---|
| Entender la estructura del proceso | Análisis de flujo de trabajo. | Analizar más el proceso, referente a las personas que ejecutan labores discontinuas y la tecnología que se está empleando, Los diagramas de flujo deben ser detallados para identificar insumos y productos por actividades y pasos y el tiempo del proceso. |
| Entender flujo del proceso | Análisis de flujo de trabajo. | Analizar más el proceso, referente a las personas que ejecutan labores discontinuas y la tecnología que se está empleando, Los diagramas de flujo deben ser detallados para identificar insumos y productos por actividades y pasos y el tiempo del proceso. |
| Identificar actividades de valor agregado | Análisis de valor al proceso. Análisis de tiempo de ciclo. | Examinar las actividades de cada proceso y determinar las que producen impacto (positivo o negativo), en la capacidad de agregar valor. Cuantificar el tiempo en el que se realiza el trabajo, determinando también el impacto (positivo y negativo). |
| Referenciar rendimiento | Benchmarking. | Cuantificar factores de rendimiento existente y compararlos con las prácticas de la competencia. |
| Determinar impulsores del rendimiento | Análisis de flujo de trabajo. | Analizar más el proceso, referente a las personas que ejecutan labores discontinuas y la tecnología que se está empleando, Los diagramas de flujo deben ser detallados para identificar insumos y productos por actividades y pasos y el tiempo del proceso. |
| Calcular oportunidad | Análisis de tiempo de ciclo. | Cuantificar el tiempo en el que se realiza el trabajo, determinando también el impacto (positivo y negativo). |
| Visualizar el ideal externo | Visualización. Programas de integración de proveedores y socios. | Describir globalmente la naturaleza de un proceso modificado radicalmente y compuesto solo de actividades que agregan valor. La visión global es para el cambio total del proceso y se puede dividir por subdivisiones. Incluir las relaciones de procesos que se tienen con otros proveedores y socios del negocio. |
| Visualizar el ideal interno | Visualización. | Describir globalmente la naturaleza de un proceso modificado radicalmente y compuesto solo de actividades que agregan valor. La visión global es para el cambio total del proceso y se puede dividir por subdivisiones. |
| Integrar visiones | Visualización. | Describir globalmente la naturaleza de un proceso modificado radicalmente y compuesto solo de actividades que agregan valor. La visión global es para el cambio total del proceso y se puede dividir por subdivisiones. |
| Definir subdivisiones | Visualización. | Describir globalmente la naturaleza de un proceso modificado radicalmente y compuesto solo de actividades que agregan valor. La visión global es para el cambio total del proceso y se puede dividir por subdivisiones. |

❖ Solución

La etapa de solución se divide en dos diseños el técnico y el social los cuales se realizan simultáneamente.

Diseño Técnico

Se especifican las dimensiones técnicas del nuevo proceso. Generar descripciones para la tecnología, procedimientos, sistemas y controles de la Reingeniería.

| Tarea | Técnica Administrativa | Características principales |
|---------------------------------------|-------------------------------|--|
| Modelar relaciones de entidades | Ingeniería Informática. | Definir la solución técnica, utilizando la tecnología como capacitador esencial. Revisar los datos que contienen los sistemas y su relación con los procesos y elementos de información. |
| Reexaminar conexiones de los procesos | Análisis de flujo de trabajo. | Analizar las conexiones entre los procesos unificando oportunidades de cambio de pasos, responsabilidades etc. |
| Instrumentar e informar | Ingeniería informática. | Definir la solución técnica, utilizando la tecnología como capacitador esencial. Revisar los datos que contienen los sistemas y su relación con los procesos y elementos de información. |
| | Medida del rendimiento. | Identificar los puntos apropiados para controles de procesos y captación de datos de rendimiento. |
| Consolidar interfaces e información | Ingeniería Informática. | Definir la solución técnica, utilizando la tecnología como capacitador esencial. Revisar los datos que contienen los sistemas y su relación con los procesos y elementos de información. |
| Redefinir alternativas | Ingeniería Informática. | Definir la solución técnica, utilizando la tecnología como capacitador esencial. Revisar los datos que contienen los sistemas y su relación con los procesos y elementos de información. |
| Reubicar y programar controles | Ingeniería Informática. | Definir la solución técnica, utilizando la tecnología como capacitador esencial. Revisar los datos que contienen los sistemas y su relación con los procesos y elementos de información. |
| Modularizar | Ingeniería Informática. | Definir la solución técnica, utilizando la tecnología como capacitador esencial. Revisar los datos que contienen los sistemas y su relación con los procesos y elementos de información. |
| Especificar implantación | Ingeniería Informática. | Definir la solución técnica, utilizando la tecnología como capacitador esencial. Revisar los datos que contienen los sistemas y su relación con los procesos y elementos de información. |
| Aplicar tecnología | Ingeniería Informática. | Definir la solución técnica, utilizando la tecnología como capacitador esencial. Revisar los datos que contienen los sistemas y su relación con los procesos y elementos de información. |
| | Automatización estratégica. | Considerar el alcance de la solución técnica y sus opciones de implementación. |
| Planificar implementación | Automatización estratégica. | Considerar el alcance de la solución técnica y sus opciones de implementación. |
| | Administración del proyecto. | Continuarlo durante todo el proyecto, requiere liderazgo, informes, guías, para los miembros del equipo. |

Es importante considerar que esta etapa se realiza simultáneamente con la de Diseño social y por los mismos integrantes del equipo de reingeniería.

Diseño Social

Se especifican las dimensiones sociales del proceso. Genera descripciones de organización, dotación de personal a cargo, planes de carrera e incentivos.

| Tarea | Técnica Administrativa | Características Principales |
|---|---|--|
| Facultar a empleados con contacto a clientes | Facultar a empleados. Matrices de destrezas. | Definir responsabilidades en especial para toma de decisiones de los empleados. Apoyo para diagramar habilidades que se requiere cada nueva posición y definir conjuntos de características del cargo que darán forma a los equipos de trabajo, transiciones de viejos cargos a nuevos. |
| Identificar grupos de características de cargos | Matrices de destrezas. | Apoyo para diagramar habilidades se requiere cada nueva posición y definir conjuntos de características del cargo que darán forma a los equipos de trabajo, transiciones de viejos cargos a nuevos. |
| Definir cargos equipos | Formación de equipos. Equipos de trabajos autodirigidos. | Definir y estructurar los equipos de procesos necesarios, considerando los recursos, responsabilidades y dotación del personal. Determinar la forma en que el equipo de trabajo administra su trabajo. |
| Definir necesidades de destrezas y personal | Matrices de destrezas. | Apoyo para diagramar habilidades se requiere cada nueva posición y definir conjuntos de características del cargo que darán forma a los equipos de trabajo, transiciones de viejos cargos a nuevos. |
| Especificar la estructura gerencial | Reestructuración organizacional. Equipos de trabajo autodirigidos. | Volver a diseñar la estructura organizacional apropiada para la organización. Determinar la forma en que el equipo de trabajo administra su trabajo. |
| Rediseñar fronteras organizacionales | Reestructuración organizacional. Diagrama de la organización. | Volver a diseñar la estructura organizacional apropiada para la organización. Volver a diseñar la estructura organizacional apropiada para la organización. |
| Especificar cambios de cargos | Matrices de destrezas. | Apoyo para diagramar habilidades se requiere cada nueva posición y definir conjuntos de características del cargo que darán forma a los equipos de trabajo, transiciones de viejos cargos a nuevos. |
| Diseñar planes de carreras | Matrices de destrezas. Sistema de compensación por homologación. | Apoyo para diagramar habilidades se requiere cada nueva posición y definir conjuntos de características del cargo que darán forma a los equipos de trabajo, transiciones de viejos cargos a nuevos. Diseñar sistemas de remuneración en base a pagos similares por trabajo y responsabilidades, en lugar de jerarquías en los cargos. |
| Definir Organización y transición | Reestructuración organizacional. | Volver a diseñar la estructura organizacional apropiada para la organización. |
| Diseñar programas de gestión del cambio | Gestión del cambio. | Desarrollar el plan de implementación para la solución del diseño social e identificar obstáculos para el cambio. |
| Diseñar incentivos | Recompensa e incentivos para empleados. | Quitar obstáculos al cambio durante la etapa de transformación. |
| Planificar implementación | Administración del proyecto. | Continuarlo durante todo el proyecto, requiere liderazgo, informes, guías para los miembros del equipo. |

❖ Transformación

Se generan versiones piloto y de producción completa de los procesos rediseñados y mecanismos de cambio continuo.

| Tarea | Técnica Administrativa | Características principales |
|--|--|---|
| Completar diseño del sistema | Modelación de procesos. | Completar el diseño del sistema. |
| Ejecutar diseño técnico | Ingeniería Informática. | Implementar el diseño técnico, plataformas, estructuras de datos y de sistemas. |
| Desarrollar planes de prueba y de introducción | Identificación de métodos. | Determinar los métodos que se utilizarán para la validación del sistema, como pueden ser paralelos o piloto. Desarrollo de implementación por fases. Evaluar impactos del nuevo sistema. Definir planes de retirada y contingencia. |
| Evaluar al personal | Matrices de destreza. | Instrucción y capacitación de personas. |
| Construir sistema | Ingeniería informática. | Implementar el diseño técnico, plataformas, estructuras de datos y de sistemas. |
| Capacitar al personal | Formación de equipos de trabajo. Capacitación. | Organización e instrucción de los nuevos equipos en sus funciones de acuerdo a los procesos rediseñados. En caso necesario a capacitar en cuestiones técnicas específicas cuando se asumen nuevas responsabilidades por primera vez. |
| Prueba piloto del nuevo proceso | Aplicación. | Operar el nuevo proceso en un área limitada para identificar mejoras o correcciones, antes de arriesgarse a una implantación total. |
| Refinamiento y transición | Corrección. | Corregir las fallas que presentan en la prueba piloto y posteriormente implantar el nuevo proceso de manera controlada de acuerdo con el plan. |
| Mejora Continua | Mejora continua. Medida del rendimiento. Gestión del cambio. Administración del proyecto. | Identificar oportunidades para iniciar programas de mejora incremental, entra cada plan de introducción. Evaluar las mejoras cuantificables reales que se han logrado. Diseñar caminos de procesos viejos a nuevos. Informes, guías conclusiones, en forma continua. |

PASOS A SEGUIR PARA LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Con el fin de guiar correctamente los ejercicios de la reingeniería, la dirección debe estar preparada para investigar y analizar a su empresa. Para el uso efectivo de este modo KSP: Key Success Process; que son aquellas actividades de importancia crítica para los competidores en una empresa. Las empresas se enfrentan a diferentes KSP dependiendo de su actividad industrial, pero los expertos coinciden en que existe una docena de KSP que cubren una gran proporción de la actividad repetitiva de una empresa (Rockart, 1979; citado en Ranguelov, 2000).

Ranguelov (op. cit.). Señala que una vez identificados los KSP, la empresa debe realizar una valuación del proceso, comenzando con un sencillo proceso de esquematización. En este momento, se entra al rediseño de procesos que consta de las siguientes fases:

◆ **Identificación de procesos**

La empresa tiene que detectar cuáles son los procesos que cruzan a través de las diferentes funciones y que forman parte de la base del negocio. Para conocer los procesos primero se debe reflejar como circula el trabajo entre las unidades de la empresa.

◆ **Selección de procesos clave**

No es posible rediseñar todo el conjunto de procesos simultáneamente; por lo tanto, se debe realizar una selección de los mismos para determinar cuales serán rediseñados y en que orden. Los criterios que se emplean para ello son los siguientes:

- ❖ *Estado*: Identificar los procesos en los que se detectan disfunciones o son problemáticos, es decir, cuáles resultan ineficaces.
- ❖ *Importancia*: Hay que comparar la relativa importancia de los diversos procesos, a través de la valoración de la influencia en los clientes o la contribución a los objetivos y planes estratégicos del negocio, es decir, valorando en qué medida contribuyen a generar y mantener ventaja competitiva para la empresa.
- ❖ *Factibilidad*. Implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Es posible un beneficio mayor cuando se rediseña un proceso de gran alcance, pero sus probabilidades de éxito son menores. Un alto costo

reduce la factibilidad, es decir, un esfuerzo de reingeniería que requiera una importante inversión encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión.

◆ **Procesos**

Se define un proceso como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Las tareas individuales dentro de un proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene la importancia para el cliente, si el proceso en forma global no funciona (Bartlett y Ghosal 1995). Manganelli y Klein (1995), mencionan tres actividades principales que componen a un proceso:

- **Actividades que agregan valor.** Se refiere a las actividades importantes para los clientes, si se integra una actividad dentro de un proceso y dicha actividad no es importante para el cliente, entonces decimos que no agrega valor.
- **Actividades de traspaso.** Son las que mueven el flujo de trabajo a través de las fronteras, como ejemplo, las funcionales, departamentales u organizacionales
- **Actividades de control.** Son las creadas para controlar los traspasos a través de las fronteras funcionales, departamentales u organizacionales.

Uno de los objetivos de la reingeniería es la transformación de los procesos actuales, los cambios a efectuar repercuten, además de en la organización y flujo del trabajo, en la formación y motivación del personal, en la cultura de la empresa, en la estructura organizativa y en las relaciones con los clientes. Devenport (1997) menciona que el nuevo diseño consistirá en:

- ❖ **Resideñar los procesos clave:** Apoyándose en las innovaciones tecnológicas, principalmente informáticas. Se deben aprovechar las ventajas que pueden aportar los sistemas de información para conseguir la máxima eficiencia y optimizar el aprovechamiento de herramientas como las bases de datos compartidas, los sistemas expertos o las redes capaces de situar la información en el tiempo y lugar preciso.
- ❖ **Reorganizar el trabajo utilizando equipos multidisciplinares:** Se deben considerar aspectos básicos de la estructura organizativa: la estructura basada en departamentos funcionales deja de tener

sentido puesto que el trabajo se organiza atendiendo a los distintos procesos. Estos procesos serán llevados a cabo desde el principio hasta el fin por el equipo de trabajo correspondiente. Lo que se pretende es pasar de un modelo jerárquico basado en la autoridad de la dirección a un modelo orientado totalmente al cliente en el que cada equipo de trabajo asume la responsabilidad de su proyecto.

◆ **Equipo de trabajo**

Ranguelov (2000), señala que los integrantes del equipo que impulsaran el proceso de reingeniería en la empresa son:

- ❖ **Líder:** Es el máximo responsable de llevar a buen fin la reingeniería. Impulsa a la organización a que asuma la nueva estructura por procesos. Su papel es actuar como visionario y motivador
- ❖ **Director del proceso.** La empresa puede tener varios procesos básicos a rediseñar, los directores son los responsables de alcanzar las metas previstas para el proceso y de coordinar el esfuerzo, es recomendable que sean expertos en procesos de reingeniería.
- ❖ **Equipo de reingeniería.** Es el grupo de personas asignadas a un proceso específico a rediseñar. Son responsables colectivamente del resultado final, comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.
- ❖ **Comité de dirección.** Constituido por directivos responsables de las áreas afectadas. Se encarga de desarrollar la estrategia global y del seguimiento de los planes de reingeniería.
- ❖ **Responsable de reingeniería.** Se trata de una persona experta que debe proporcionar las técnicas e instrumentos necesarios para apoyar la implementación.

Por su parte Mullin (1997), señala que el éxito de la aplicación de la reingeniería depende de un buen inicio del proyecto, dado que las omisiones como los errores cometidos durante el arranque de la aplicación tiende a aumentar, su corrección, será más difícil una vez que el proyecto haya avanzado. Debido a lo anterior, se debe involucrar a los trabajadores de la organización al nuevo proceso desde el comienzo.

Mullin (1997), menciona que la reingeniería actúa en cinco campos sustanciales:

❖ **PRIMER CAMPO SUSTANCIAL: ESTRUCTURA**

Se deben eliminar de las organizaciones las estructuras piramidales, ya que producen lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces; se debe estructurar en forma más vertical; descentralizando las decisiones y facilitando a la comunicación.

Se debe organizar de afuera hacia adentro, pensando siempre en el cliente. Se debe eliminar el concepto de jefe, y cambiarlo por el de facilitador; tomar en cuenta que los recursos humanos ya no se administran, sino más bien se liderean. El trabajador se evalúa no sólo por su facilitador inmediato sino también por sus compañeros, clientes y colaboradores. Ver Figura 1

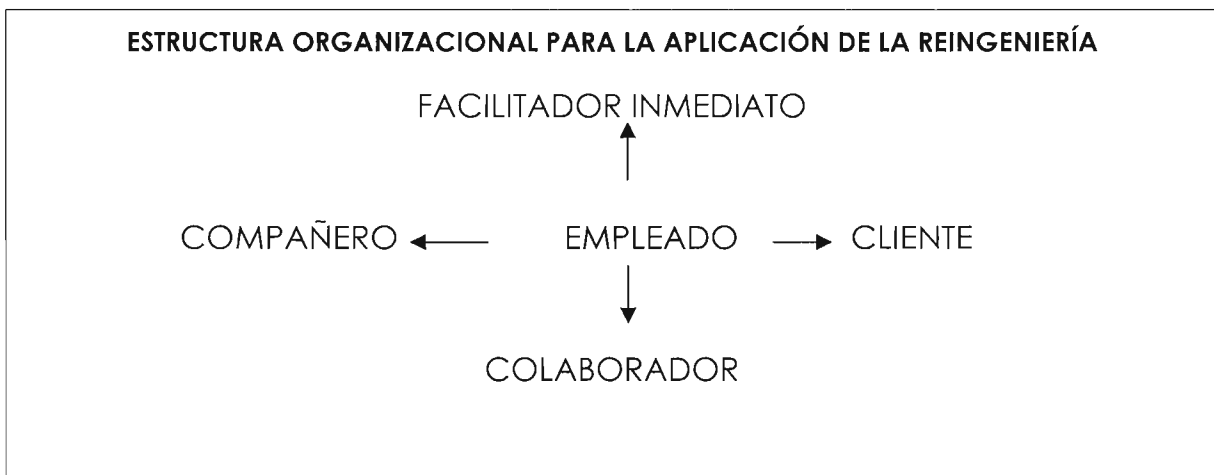


FIG. 1 TOMADO DE MULLIN, R. (1997)

❖ **SEGUNDO CAMPO SUSTANCIAL: PROCESOS**

El trabajo se debe organizar por sistemas básicos y, de ahí, segregar los procesos y subprocesos; por ejemplo los sistemas básicos:

- Técnico
- Táctico
- Estratégico
- Administrativo

Debe haber un enfoque sistémico: todo hacia el cliente.

Las jefaturas se deben estructurar por procesos, para evitar los obstáculos en cada uno de ellos. La responsabilidad debe ser por resultados, sin excusas.

La integración de la Organización y de los Recursos Humanos con el resto de las funciones a nivel corporativo y su papel de asesor e impulsor, en algunas de las actuaciones en el campo de la estructura, (las personas, las relaciones laborales y la cultura), contribuyen activamente en el desarrollo de procesos en los que la reducción de personal y la disminución de costos deben ser solo el punto inicial para una mayor competitividad. La solución definitiva estará en el mediano plazo.

❖ **TERCER CAMPO SUSTANCIAL: PLATAFORMA TECNOLÓGICA**

La tecnología debe estar al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad de decisión del personal. La tecnología facilita el diseño de los sistemas de información para la calidad del servicio, siempre pensando en el cliente. Así se debe manejar más información y menos papeles.

❖ **CUARTO CAMPO SUSTANCIAL: CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los valores de los trabajadores y la organización deben ser compartidos, creando un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los estilos gerenciales deben ser comunicativos y participativos, creadores de compromiso, entrega, entusiasmo y compromiso grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras lo mismo: Misión / Visión.

❖ **QUINTO CAMPO SUSTANCIAL: RECURSOS HUMANOS**

El primer punto que toca la reingeniería de Recursos Humanos, es la polifuncionalidad del personal y la rotación de puestos. Todos los trabajadores saben hacer todas las tareas de todos los puestos de la organización. Las funciones del personal deben ser enriquecidas con tareas que saquen el puesto de la rutina y, por supuesto, que lleven al trabajo en equipo, se elimina el concepto de "Manual de Puestos" cambiándolo por "Manual de Clases", es decir, las clases ya no deben ser estrechas sino más anchas.

En los recursos humanos de la organización se debe inculcar el sentido de pertenencia, orgullo y solidaridad laboral. Se debe eliminar la concepción de los trabajadores de que el trabajo es un castigo divino, cuando más bien es fuente de retos y satisfacciones.

Los recursos humanos podrán enfrentarse al futuro competitivo sólo a partir de una adecuada capacitación, dirigida siempre a enfrentar necesidades reales y de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa. Además, se debe tener una visión de largo plazo en la contratación.

Cantu (1997, pág. 63), ha señalado que:

(...) el proceso de reingeniería dio, aparentemente, buenos resultados. Sin embargo, se necesitaba desarrollar una estrategia de calidad que incorporara el pensamiento creativo e innovador de todos los colaboradores de la empresa y además presentara una estructura que permitiera flexibilidad y libertad de acción, bajo un esquema centralizado-descentralizado, orientado a crear continuamente valor para el cliente, vía conocimiento e inteligencia.

REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DEL CONOCIMIENTO HACIA UNA SEXTA GENERACIÓN DE LOS PROCESOS DE CALIDAD

Una vez más, la calidad evoluciona hacia una sexta generación. Cantú (op. cit.). Plantea que esta evolución se justifica por:

- Los nuevos clientes exigen, principalmente, dos atributos en los productos y servicios que adquieren: rapidez y valor agregado. La empresa, por lo tanto, se orienta a cubrir estas dos variables, vía la aplicación del saber en los bienes que ofrece al mercado.
- El proceso de reingeniería provoca un rompimiento de la estructura básica de la empresa organizándola por procesos completos. Sin embargo, un problema se mantenía latente: algunos clientes intermedios no le agregaban valor agregado al cliente final y la empresa recibía poca o nula retroalimentación de la funcionalidad de los productos y servicios utilizados por el consumidor.
- Para lograr un crecimiento sostenido, en una sociedad representada por el saber, la empresa necesita cimentar su desarrollo en una variable dinámica que le asegure la continua generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de la inteligencia en todos sus colaboradores. La respuesta la encuentra en la sistematización y estructuración de su capital intelectual.
- Los líderes juegan un papel determinante en la revolución empresarial que se está presentado mundialmente.

Devenport (1997), señala que la reingeniería opta por objetivos ambiciosos, con el fin de obtener resultados espectaculares. Las empresas se esfuerzan por conseguir mejoras de gran trascendencia, como "multiplicar por diez". En los trabajos de reingeniería del conocimiento las empresas muestran menores objetivos, no se encuentran objetivos de cambio radical, sino que se ve un objetivo de cambio concreto. Lo que se pretende es reducir notablemente el ciclo necesario para aprobar un proyecto de inversión de capital. Otro objetivo es el de liberar de tareas administrativas a los empleados para que se dediquen a realizar los trabajos de conocimiento. Los objetivos pueden ser agrupados en los siguientes conjuntos:

- ❖ Convertir un proceso de conocimiento implícito en un proceso explícito y uniforme.
- ❖ Incorporar conocimiento a un proceso a fin de añadir valor para el cliente del proceso.
- ❖ Hacer que el cliente participe en el proceso para aumentar la satisfacción de los resultados.
- ❖ Compartir el conocimiento de forma más eficaz a lo largo de todo el proceso.
- ❖ Mejorar la ejecución de los programas e iniciativas.

Devenport (1997, pág. 35), menciona que los métodos empleados en los procesos de Reingeniería operativa son diferentes a los de reingeniería del conocimiento. Señala que

(...) Los agresivos métodos de Hammer se encuentran en un extremo, se encuentra la doctrina tradicional de *laissez-faire* del trabajo del conocimiento, en la que los trabajadores del conocimiento son totalmente responsables de diseñar y poner en práctica su propio trabajo y todos los procesos son congelados como una caja negra.

Ninguno de estos extremos parece ser adecuado para los entornos del conocimiento de la mayoría de las empresas. Una descripción del enfoque *laissez-faire* podría consistir en encontrar buenos trabajadores del conocimiento y dejarles a su libre albedrío, para medir únicamente la rapidez y la calidad de los resultados. La doctrina de *laissez-faire* defiende un enfoque de no-intervención para la gestión del cambio. Como los trabajadores del conocimiento son autónomos, no aceptan el cambio, a

menos que sea idea suya. Las personas aceptan los diseños del trabajo de otros, no es por que les hayan obligado a hacerlo, sino porque intelectualmente se les ha convencido de las ventajas (Boyle, 1997).

Es frecuente el temor al cambio de los trabajadores cuyos puestos de trabajo se van a "rediseñar". En el caso de laissez-faire es posible que este temor no sea un problema, ya que los trabajadores del conocimiento pueden sentirse estimulados por el cambio que ellos mismos han creado. En su lugar, el principal obstáculo es la fuerte lealtad hacia una profesión, una disciplina. Lo que parece aconsejable es tomar un método que este en la mitad del espectro. Los proyectos deben utilizar ciertos aspectos del enfoque laissez-faire y ciertos componentes de la reingeniería. El más habitual en este aspecto es el **enfoque participativo** que supone la intervención del trabajador del conocimiento, pero no del control completo del proceso de cambio. Los grupos que llevan a cabo un proyecto de mejora de proceso del conocimiento son bastante amplios 15-20 miembros (Jeannet, 1994).

El centro de la atención se enfoca sobre los resultados no tanto en las actividades y las tareas, los proyectos se ocupan de que tipo de documentos se generen o deberían generarse del proceso, cuando se debía producir un resultado y cuando debería costar conseguirlo (Largo, 1997).

En la mayor parte de estos estudios se utilizan los asesores externos, ellos utilizan en la mayoría de los casos métodos más intangibles como por ejemplo, los estudios etnográficos. Donde no se pretende mediante una corta entrevista encontrar el problema sino se buscan los orígenes, se observan a los trabajadores durante largo tiempo para comprender las actividades laborales. Con este método se puede comprender bien los factores que interfieren en el trabajo. A los objetos del trabajo no se les insulta presuponiendo que todo su trabajo se puede entender con una breve entrevista. No obstante un posible problema que se puede plantear es que los etnógrafos no quieran generalizar mas allá de las observaciones concretas. Se ha de alcanzar un equilibrio entre, la cantidad de atención que hay que prestar al contexto, y formalización de las recomendaciones oportunas y la puesta en práctica de las mejoras (Rangeulov, 2000).

La orientación del conocimiento es solamente uno de los aspectos que se contemplan en la elección de la estrategia de diseño. Otros factores, como la cultura de visión estratégica, el entorno competitivo y la infraestructura de la tecnología de la información, pueden influir notablemente en la eficacia del diseño. Por ejemplo, la aplicación o reutilización del conocimiento puede, en ocasiones mejorar con la

aplicación de la tecnología, sin embargo, cuando el objetivo de mejora es perfeccionar la creación del conocimiento, las estrategias del diseño de que hacen referencia al lugar y a las personas con la que trabaja el individuo probablemente resultarán eficaces (Jeannet, 1994).

Las empresas deben mejorar la gestión de dos de sus más valiosos activos; el conocimiento y las personas que lo crean y lo procesan. Las empresas que intentan lograr que sus procesos del conocimiento sean más eficaces y eficientes tienen dos alternativas: pueden adoptar los métodos y enfoques de reingeniería que se han utilizado para los trabajos de administración y operativo o alternativamente también pueden utilizar enfoques más tradicionales que dejen libres a los trabajadores del conocimiento para que sean ellos los que diseñen y evalúen sus propias actividades. No obstante, en la mayoría de los casos, las empresas saldrían beneficiadas si optan por una línea de actuación y participación interna, situada entre ambos extremos. Utilizando las estrategias mencionadas, las empresas pueden seleccionar las metas y tácticas de que reflejen el tipo de trabajo del conocimiento que se trate (Araujo, 1998).

Los trabajadores del conocimiento suelen gozar de un alto grado de libertad en el momento y el modo de llevar a cabo sus actividades laborales. Existe un buen motivo para que disfruten de esta autonomía, la gran parte del trabajo del conocimiento es, en esencia, trabajo profesional. Minzberg (1999; citado en Rangeulov, 2000, pág. 10) observa que una empresa contrata "especialistas debidamente cualificados y adocotrados para el centro operativo y después les concede una generosa dosis de autonomía para que controlen su trabajo". Por lo tanto, la gestión de los profesionales es una tarea diferente de la del resto de los trabajadores administrativos u operativos, y elige que el directivo ceda el control cotidiano de la tarea al trabajador profesional y mantenga el control y el rumbo respecto a aspectos estratégicos. La autonomía a su vez genera diferencias en los resultados del trabajo. Por ejemplo, los mejores productores de sistemas de informatización pueden desarrollar diez veces más producción que los peores. El aumento de oficinas virtuales y de los directivos que trabajan a todas horas hace sino reforzar características.

La tecnología de la información suele hacer posibles nuevos procesos en las áreas operativas y administrativas. Sin embargo, los insumos y los resultados de los procesos del trabajo del conocimiento, abstractos y no estructurados, hacen que la aplicación de la tecnología sea más complicada (Jeannet, 1994).

Boyle (1997), señala algunos retos para la orientación del proceso del trabajo del conocimiento:

- ◆ Variedad e incertidumbre en los insumos y los resultados.
- ◆ Normas y rutinas de trabajo no estructuradas e individualizadas.
- ◆ Falta de separación entre el proceso, los resultados y los insumos.
- ◆ Falta medición.
- ◆ Autonomía del trabajador.
- ◆ Gran margen de variación en el rendimiento entre las personas y a lo largo del tiempo.
- ◆ Falta de respaldo de la tecnología de la información.

Para las empresas, el único valor agregado que debe importar son los clientes rentables y leales. Este es el camino mediante el cual una empresa puede acceder a un futuro, los clientes están cambiando ahora exigen rapidez, valor agregado, información, funcionalidad, entre otras características. Los clientes hoy en día son cambiantes y dinámicos (Acle, 1994).

Los clientes son rentables cuando pueden pagar los productos y servicios que ofrece la empresa y son leales cuando repiten la compra. Los clientes más rentables frecuentemente son los más difíciles de satisfacer y son los más acosados por la competencia. Estos clientes son exigentes y desean que las empresas satisfagan plenamente sus requisitos y deseos (Acle, 1994).

En la revolución del conocimiento, las empresas competitivas se basarán en la capacidad de generar continuamente valor agregado para el cliente por medio de la adición del conocimiento expresado como información (Acle, op. cit.).

La mejora del trabajo del conocimiento es sólo un proyecto dentro de la amplia cartera de iniciativas de cambio y mejora que los directivos deben integrar. Los trabajos de rediseño de los conocimientos es una labor específica, pero se debe tener en cuenta que este trabajo no debe salir del proceso de la Reingeniería de la empresa. Ya que, como se mencionó anteriormente, la empresa debe mejorar dos de sus más valiosos activos, el conocimiento y las personas que lo crean y lo procesan (Acle, 1994).

De lo anterior, se desprende que las organizaciones necesitan brindar una efectiva respuesta a las demandas de un entorno cambiante y cada vez más exigente; tendrán que poner especial atención a los planos organizativos, estructural, funcional y comportamental, lo que permitirá un análisis integral de la organización para poder operacionalizar el cambio por medio de la reingeniería (Acle, op. cit.).

Antes de iniciar el cambio como tal, se debe hacer un diagnóstico organizativo de la situación, pues operar el cambio ya sea por vía de la Reingeniería, Calidad Total, Círculos de Calidad, Benchmarking, o cualquier otro tipo de operacionalización del cambio, requiere un análisis de la endoestructura (organización) y exoestructura (entorno) (Acle, 1994).

Es oportuno preguntar que sigue después de la reingeniería, utilizando las palabras de Michael Hammer (1997; citado en Mullin, 1997), se debe precisar que el concepto ya está definido, pero en el mundo empresarial queda mucho todavía por explorar ya que en un proceso de Reingeniería "para que funcione se requiere mucho tiempo y dinero" y "hay muchas empresas que todavía están metidas de lleno en él tema tratando de aprender como hacerlo" Y "otras apenas empiezan".

La reingeniería ha sido duramente criticada desde diversos ángulos, la mayoría corresponden a procesos de reingeniería que han fracasado. Sin duda, la reingeniería ofrece excelentes posibilidades para mejorar en forma significativa la productividad de una organización, pero el diseño del cambio y su implantación deben tomar en cuenta la experiencia generada en el mundo empresarial durante estos últimos años (Gaceta Facultad de Contaduría, UNAM, 2000).

"No fui lo suficientemente inteligente" admite el pionero de la reingeniería Michael Hammer (1997; citado en Mullin, 1997), agregando "por mis antecedentes de ingeniero, no preste suficiente atención a la dimensión humana. "He aprendido que es un factor vital".

Otro factor importante es que, la reingeniería por ser un cambio radical que ataca las estructuras, procedimientos y prácticas existentes, genera resistencia, temor, ansiedad y dudas entre los ejecutivos y empleados, ya que todo cambio genera estas reacciones, pero cuando el cambio es radical el riesgo aumenta, esto hace imprescindible que los administradores no sólo estén capacitados en el diseño técnico, sino también en la administración del cambio. Muchas empresas han fracasado en su intento de rediseño por la forma poco apropiada en que

se han enfocado los diversos factores de la administración del cambio (Harari, 1997).

RESISTENCIA AL CAMBIO

Cuando se presentan cambios en la organización, las dificultades más importantes se sitúan en el individuo. El proceso de cambio provoca en los empleados reacciones emocionales, como son el miedo al fracaso y la incertidumbre; las cuales se procesan individualmente, con otro individuo o de manera grupal.

Durante el proceso del cambio, los trabajadores percibirán amenazas a sus necesidades aún cuando éstas no existan. Si han tenido experiencias enfrentando cambios y como resultado han obtenido una pobre gratificación, entonces, se resistirán a cualquier otro. Los cambios que requieren nuevos patrones y nuevo aprendizaje como resultados inciertos, amenazarán la necesidad de seguridad y se encontrarán con la resistencia (Robbins, 1996).

Benoit y Francis (1995), señalan que el cambio crea condiciones nuevas y que pueden dar miedo a los individuos que no están habituados, en especial si ellos pertenecen a un entorno estable.

Robbins (1996), menciona que la resistencia al cambio en las organizaciones y sus individuos es, en cierto sentido, positiva porque ofrece un grado de estabilidad y previsibilidad a las modificaciones de la organización. Es decir, si no se presentara; la resistencia se adaptaría a los cambios de manera rápida e indiscriminada cualquier cambio que se pretendiera introducir, no importando si fuera el correcto o el que pudiera generar un caos para la organización. Con lo anterior se podría concluir que la resistencia al cambio debe existir en las organizaciones aunque de manera moderada.

Las reacciones al cambio pueden surgir de manera desproporcionada en el momento de otro proceso de cambio, esto se da como respuesta a la acumulación de la resistencia no expresada a un cambio previo (Reddin, 1983).

CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Las causas de resistencia al cambio más frecuentes, según Benoit y Francis (1995), son:

- ◆ Cuando la situación actual es percibida como satisfactoria y no se encuentra la razón de cambiar, por consiguiente, no se crea consciencia de los posibles problemas existentes y se tiene poco fundamento para efectuar el cambio con éxito.
- ◆ Relegar a un segundo plano el problema ya identificado. Se reconoce el problema pero no se le da la importancia real, se le pospone y se da importancia a otros, que por alguna razón captan la atención.
- ◆ Falta de conocimiento y de comprensión de la solución propuesta. La problemática es conocida y aceptada, pero faltan conocimientos para su solución, se presenta la resistencia. Esto quiere decir que se comprende el origen del proyecto, pero no los objetivos.
- ◆ El rechazo de la solución. Tanto el problema, como la solución son conocidas, pero si la solución considerada no es la apropiada, es rechazada.
- ◆ La resistencia se puede dar por dos causas; una, por falta de conocimiento del proceso y la segunda, cuando la solución es impuesta por la dirección, pero los operarios saben, por experiencia, que no es la indicada. En este caso, se recomienda que la dirección reconsidere la opinión personal.
- ◆ El miedo a las consecuencias anticipadas de la solución. El problema y solución son reconocidas, pero la realización de la solución provoca incertidumbre. Se teme el no poder adaptarse a las nuevas condiciones o perder el poder o la comodidad en la que se encuentran los empleados.
- ◆ Falta de interés real. Realmente no interesa el problema ni la solución, no se desea modificación alguna, ya que todo cambio provoca un cuestionamiento y requiere de energía. Esta actitud proviene por lo general de la falta de interés o de compromiso con su actividad profesional o de un escepticismo generalizado.

Hammer (1995), plantea que, en los cambios organizacionales se presentan los siguientes cuatro procesos psicológicos de resistencia.

- **Racionalidad.** El individuo se resiste ante casi cualquier modificación en la organización, ya sea en su área de trabajo o, en caso de reingeniería, en los procesos. Se resiste racionalmente ya que requiere

encontrar respuestas a sus dudas, si eso será bueno para él o la empresa realmente. Normalmente lo considera como amenazante para su posición en el trabajo, para su desarrollo o para su estancia en este. Cuando la resistencia es racional, el trabajador niega continuamente que el problema sea lo bastante grave como para recurrir al cambio y, por ende, desconfía de la solución que se ha propuesto. Se requiere de la intervención de alguien que señale los aspectos positivos del cambio.

- **Miedo.** una persona con temor experimenta incertidumbre o ansiedad ante lo nuevo; es decir ante el proceso de reingeniería. Generalmente, temen no poder desempeñarse en el mismo nivel o en el nuevo sistema de negocio. A menudo las personas suponen lo peor de ellas. Las personas con miedo niegan la necesidad del cambio y, por lo tanto, evitan su participación en la reingeniería. Se debe incrementar la certidumbre con el fin de eliminar el miedo en la persona compartiendo información desde un principio del proyecto y durante toda su aplicación. Hammer (1995) recomienda que se comparta la información con mucho más detalle del que se cree necesario.
- **Incomodidad.** Muchas personas creen que la manera en que realizan sus tareas es la correcta, también ven al cambio de reingeniería como algo que les exigirá comportarse en una forma que no se ajusta a su auto-imagen. Estas personas casi no expresan su negación de manera abierta y su comportamiento es normal tratando de mostrar que no les molesta la reingeniería. Es recomendable que los agentes del cambio junto con los promotores del nuevo proceso refuercen constantemente la necesidad del cambio, debido a que estas personas se resisten. A partir de la emoción y no de la lógica, es importante demostrar empatía y preocupación por ellas, se debe escuchar sus preocupaciones, ampliar la comunicación, involucrarlas y algo que Hammer (1995), recomienda, es visitar junto con ellas otra empresa que haya implantado el mismo sistema de reingeniería.
- **Escepticismo.** Se considera a las personas escépticas como a las más resistentes para una organización que pretende implementar un cambio, no confían en las personas encargadas de conducir el cambio. El escéptico demuestra abiertamente su desconfianza y resistencia a menudo retoma experiencias pasadas en que la compañía pretendía modificar algo y no resultó. Es común que los escépticos ataquen activamente el esfuerzo de los demás. Para restar las opiniones de los escépticos, hay que enseñar un gran compromiso, crear una comunicación consistente y que el equipo muestre rápidamente a éstos los pequeños éxitos obtenidos.

Según Robbins (1996), la resistencia no siempre se presenta de forma estandarizada. Puede ser franca, implícita, inmediata o diferida. Para manejar la resistencia franca y la inmediata, se tienen menos problemas, ya que, después de la propuesta del cambio, se obtiene la respuesta del personal. La resistencia más desafiante es la implícita, porque es muy difícil de reconocer, ésta podría ser la pérdida de lealtad a la organización, una disminución de la motivación y el notorio aumento de errores. Los actos diferidos de la resistencia a un principio del cambio pueden surgir posteriormente.

En la sociedad es muy importante poder ganarse la vida, pues ello implica tener empleo, se crece con la idea de lo importante que es. Los empleos son los "ladrillos que construyen la sociedad, además del centro de una vida estable (Benoitt y Francis, 1995).

Los empleos están desapareciendo, las empresas aseguran su desarrollo a largo plazo cuando actúan con conciencia de la "otredad". Por lo que invierten recursos económicos y humanos para producir bienes y servicios, creando con ellos, lo que no sólo incumbe al inversionista y al cuerpo directivo, sino preocupa y afecta a la sociedad (Rodríguez, 1997).

Un cambio estructural generalmente conlleva a aspectos sociales y de manera más específica dentro de las organizaciones, a cambios en los recursos humanos, cambios que tienen importancia porque no discriminan en sí, puestos, status, personas, nada. De hecho pueden ocurrir a cualquiera que se vea inmerso en una relación laboral, (Rodríguez, op. cit.). Es por ello que el siguiente capítulo se destina a describir la importancia del trabajo así como las repercusiones psicológicas que origina el desempleo y por último Outplacement o proceso de desplazamiento de personal ya que se aplica en las organizaciones que están viviendo situaciones de cambio.

CAPÍTULO 3

DESEMPLEO Y OUTPLACEMENT

En la época de la Revolución Industrial, aparte de tratar a los empleados como máquinas, les enseñaron que el trabajo es una necesidad penosa desagradable, esos mismos industriales buscaban otros medios para incrementar la productividad, ofrecían planes para el bienestar general, días de asueto, tratamientos médicos; trataban de satisfacer las necesidades físicas, olvidando las necesidades psicológicas (Schein, 2000).

Desde el punto de vista tradicional, el trabajo es conceptualizado como algo desagradable que un individuo tiene que realizar con el fin de tener una forma de sostener su vida y la de su familia y cuyo principal incentivo positivo es el dinero y el negativo es el temor al desempleo. Los nuevos conceptos acerca del trabajo reconocen y enfatizan que los trabajadores disfrutan su trabajo ya que es una parte esencial de la vida humana (Rodríguez, 1997).

Smirnov (1969), señala que el trabajó, en primer termino, es un proceso, entre el hombre y la naturaleza. En este proceso el hombre pone en acción sus fuerzas corporales y psíquicas, así como también su capacidad de organización para ejecutar las distintas maneras de enfrentarse a la naturaleza. En dicho proceso la transformación no sólo existe en un sentido, hacia la naturaleza, sino también el hombre a través de esta actividad se ve transformado al poner en juego sus potencialidades y capacidades. En segundo lugar, el trabajo es una actitud social que cumple con la función de producir bienes que la sociedad necesita, así como la integración del trabajador en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad, los trabajadores disfrutan del trabajo; son capaces de realizar mejoras sin ser expertos o estudiosos de las técnicas y teorías acerca de la realización del trabajo, son capaces de crear nuevas y eficientes formas para su realización.

Engels (1977, pág. 19) señala que “el trabajo es considerado como la condición básica fundamental de toda la vida humana y lo es en tal grado que hasta cierto punto se puede decir que el trabajo ha creado al propio hombre”

LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO

La vida diaria permite al individuo constituirse, no sólo a sí mismo sino también frente a los demás de tal forma que el proceso de socialización en sus diversos aspectos está determinado por el ritmo de producción.

Warr (1987), menciona seis elementos básicos que todo trabajo proporciona:

- Contar con dinero, lo cual le permite acceder a los objetos necesarios para la reproducción de sus condiciones de existencia material, así como de una específica calidad cultural y de recreación.
- Proveerse de una actividad en la cual pueda canalizar las energías físicas y mentales por medio del desarrollo de una tarea, permitiéndole así el establecimiento de metas realistas en función de sus capacidades.
- Una estructura temporal que permite definir el tiempo; dicha división establece ritmos, espacios temporales de trabajo y descanso.
- Contacto social, la mayor parte de los trabajos, si no es que todos, requieren de una interacción social que acarrea una amplia gama de experiencias entre las cuales se podría mencionar la filiación a grupos ya sean formales e informales a partir de los cuales se organizan actividades que matizan los procesos de socialización y de formación de actitudes hacia objetos sociales específicos.
- La identificación con instituciones sociales y las normas que de ellos se derivan.
- El poseer estatus ubica al sujeto en un nivel social específico.

Por otro lado Jahoda (1989), señala la existencia de los siguientes aspectos básicos que son proporcionados por la actividad laboral:

- Provee de experiencia y contactos con gente fuera del núcleo familiar. Esta experiencia, vincula con una realidad social que permite enriquecer el conocimiento de aspectos similares y diferentes entre individuos, contribuyendo a la elaboración de normas y reglas implícitas que dan acceso a un marco más amplio de experiencia que posibilitan una concepción más extensa de la realidad.

- El segundo se refiere a la capacidad que tiene el trabajo de organizar y estructurar a quien lo desarrolla "la imposición estructural del tiempo por el trabajo social ata al aquí y ahora y provee la inestabilidad del pasado o de los sueños del futuro".
- El empleo está ligado a metas y propósitos personales, los cuales son trascendentales para el propio individuo, yendo mas allá de la remuneración económica, dándoles una significación psicosocial a su vida.
- El empleo define aspectos de estatus personal y de identidad.
- El trabajo obliga a desempeñar una actividad cuyas consecuencias son visibles para el ejercicio diario de la competencia y el desarrollo de habilidades.

Estos aspectos permiten ver la importancia que tiene la motivación para la realización del trabajo más allá del factor salario y, por lo tanto, poder comprender como el trabajo se ubica como una necesidad psicológica aún cuando las condiciones en las cuales se realizan sean malas (Jahoda, 1989).

El trabajo es un elemento central que constituye la vida de todo individuo y en general de la sociedad, se espera que la ausencia de él desencadene trastornos individuales y problemas de carácter social. Dado el lugar central que el trabajo ocupa en cualquier sociedad, parece innegable que tiene que ser un concepto clave en cualquier intento estructurado de explicar los orígenes sociales de la enfermedad (Laurell, 1978; citado en Monsivais, 1986).

LA PÉRDIDA DEL EMPLEO

Perder el trabajo o ser despedido es una situación realmente difícil para los trabajadores y sus familias. La situación de desempleo es un factor de estrés, para la mayoría, de los individuos afectados, que viven en una sociedad industrial, este resulta muy a menudo incapacitante, y los sentimientos de decepción, de vergüenza o de culpabilidad hacen de la pérdida de empleo un modo de adversidad compleja, esto sucede debido a que el trabajo, brinda identidad al individuo, mantiene la autoestima, así como del sentimiento de seguridad ante los demás (Buendía, 1993).

Las personas que pierden su trabajo sufren síntomas físicos causados por el problema del desempleo, algunos indicadores son los dolores de cabeza, los problemas de estómago y la alta presión sanguínea, además se ha encontrado que las personas desempleadas muestran un patrón de desamparo aprendido, baja autoestima y altos niveles de estrés, ansiedad y desequilibrio cuando se ve obligada a cambiar de trabajo o queda desempleada de repente (Buendía, 1993; Muchinsky, 2000).

O'Brien y Kabanoff (1986), refieren que las personas sin empleo muestran una menor satisfacción con su vida. En un informe publicado por Hardin, Phillips y Fogerty (1976; citados en O'Brien y Kabanoff, 1986), mencionan que las personas desempleadas muestran menor bienestar psicológico, así como una menor satisfacción con su vida presente. A esta misma conclusión llegó Feather y O'Brien (1986); por tanto, la situación de desempleo está asociada a una mayor insatisfacción con la forma en que se organiza y estructura el tiempo y las actividades diarias.

El desempleo reduce las metas generadas de manera externa, porque se hacen pocas exigencias al individuo. Como las demandas externas están a menudo vinculadas a puntos concretos (como las horas de las comida, de la familia o el comienzo de la jornada laboral), la reducción general en las exigencias está acompañada, con frecuencia, por una pérdida de diferenciación temporal. Las actividades de una persona desempleada se vuelven monótonas, porque casi no salen de casa y también porque carece de contraste entre las actividades laborales y no laborales. La planificación del futuro se dificulta debido a la incertidumbre sobre la propia posición laboral o económica (Muchinsky, 2000).

Por otra parte, el efecto del desempleo es distinto según el ciclo vital de la persona que lo viva, se ha encontrado que un hombre desempleado de mediana edad tiene más repercusiones psicológicas que los adolescentes, en especial aquellos con familia que necesitan soporte económico. Las exigencias económicas de los hombres de mediana edad pueden ser muy grandes, ya que muchos de ellos tienen hijos, la posición social de los hombres de mediana edad se ve muy afectada por el desempleo por que pierden su rol valorado como sostenedores de la familia (Warr, 1987 y Muchinsky, 2000).

Fryer y Payne (1986; citados en O'Brien y Kabanoff, 1986), refieren que los escasos recursos de los desempleados les obliga a tener menos diversión o libertad para optar por diferentes decisiones, como la compra de comida o de ropa. El acto de elegir se ve restringido por el desempleo, el intento de solucionar los problemas con recursos limitados significa, con frecuencia que, la calidad de la solución es más pobre, lo que puede engendrar una

sensación de fracaso y una reducción de la autoestima, además como consecuencia de este estado se deteriora la salud psicológica.

Los cambios en las organizaciones y en sí en recursos humanos han generado cambios en la dinámica del empleo, se ha ido modificando, desde que este fue concebido como tal, y se ha transformado paulatina y sutilmente en lo que hoy día se ha clasificado como el "mundo laboral sin empleos". Es importante recalcar que este es un proceso que actualmente está abriéndose camino en diversos sectores económicos, por lo cual empieza a ser cotidiano el escuchar y hablar de despidos, de quiebras de empresas y de que es difícil encontrar un empleo (Rodríguez, 1997).

Los cambios en las empresas generan en las personas transiciones entendiendo estas como el movimiento o desplazamiento de una persona de un lugar o estado psicológico a otro, y todo lo que ello implica. Es importante que las personas que, por cualquier razón, quedan sin empleo, aprendan a abrirse nuevas oportunidades y desarrollen la habilidad de definir, su "producto" ellos mismos; esto es, que se conviertan en proveedores que satisfacen las necesidades de sus clientes. A la gente le cuesta trabajo adaptarse a una nueva mentalidad porque caen en el círculo vicioso, quieren dejar de hacer algo, pero no se dan cuenta de que lo único que pueden ofrecer es precisamente ese algo (Bridges, 1994).

Actualmente, no se cuenta con un plan de carrera, las cosas se enfrentan como vienen, por ello es conveniente que todos conozcan nuevas especialidades de trabajo y nuevas situaciones laborales, la diferencia con las décadas anteriores es que ahora ya no existe la economía en expansión que permita iniciar fácilmente una nueva carrera (Bridges, op. cit.).

Miles de personas con formación superior y más de 20 años de antigüedad en las empresas son víctimas de los despidos, la mayoría de las empresas pretenden mitigar este problema con inflados cheques de indemnización. Las multinacionales pretenden reorientar la carrera profesional de los ejecutivos y revitalizar la motivación en la organización por medio de programas Outplacement (Kábana y Goujun, 2000).

El objetivo de la aplicación de un programa Outplacement es habilitar a todos los ex empleados que así lo acepten a través de una serie de estrategias que van desde el levantamiento del shock ocasionados por el despido, hasta entrenamiento acerca de cómo elaborar su curriculum, como presentarse en una entrevista, donde buscar empleo e incluso como poder iniciar un negocio particular. Todo esto encaminado a que cada

persona cumpla sus objetivos de productividad y se atenúen los efectos negativos de un despido o la falta de empleo.

OUTPLACEMENT

Desde la década de los 40's, los psicólogos industriales estadounidenses desarrollaron una serie de estrategias de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo para las personas despedidas, procurando que el período del desempleo fuese lo más reducido posible. El progreso de estas estrategias ha llevado a considerar actualmente, la desvinculación o despido como parte de un ciclo profesional propio de determinadas condiciones socioeconómicas más que un acto aislado (Haldane, 1995; citado en López, 1997).

Inicialmente, este proceso de apoyo y orientación recibió el nombre de *decruitmen* o *dehired*, pero estas expresiones no tuvieron éxito. Se atribuye a North D. el haber acuñado en los años sesenta, la expresión OUTPLACEMENT, la cual no tiene traducción castellana y ha perdurado hasta hoy (Brittain, 1997; citado en López, 1997), señala que en español se suele utilizar, desvinculación asistida o programada.

Originalmente Outplacement se definió como un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y la venta de habilidades personales (López, 1997).

La definición actualmente más aceptada es la empleada por Rodríguez (1997; citado en López, 1997), y coincide en la cualidad del proceso que desde el comienzo se atribuyo a OUTPLACEMENT u OPC; admitiendo que, OPC no es sólo una transición entre uno y otro empleo, sino una ampliación de posibilidades. El autor señala que el "OUTPLACEMENT o DESVINCULACION PROGRAMADA, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible".

Lorca (1995; citado en López, 1997), señala que como proceso de cambio de empleo, el OUTPLACEMENT utiliza recursos técnicos provenientes del área de la Psicología laboral como:

- Evaluación del desarrollo profesional.
- Evaluación individual.

- Consejo personal de estrategias de marketing profesional.
- Entrevista.
- Aprender a usar el mercado de empleo.

Vermot (1995; citado en López, 1997), señala que Outplacement no sólo ayuda a solucionar dificultades de la persona, pues también contribuye a disminuir las consecuencias del despido que son experimentadas por la organización, y son las siguientes:

- Ayuda a conservar la imagen de la empresa con relación a su entorno.
- Disminuye los efectos negativos de los procesos de rápido cambio de la organización.
- Disminuye el posible malestar de las personas desplazadas, que podría generar fricciones con la empresa.
- Disminuye la incertidumbre interna, ante la posible pérdida de empleo, que afecta el desempeño y compromiso de las personas que continúan en la empresa.
- Favorece el desarrollo de las personas, al proporcionarles técnicas que le permitan enfrentar constructivamente las transiciones.
- Disminuye el impacto social que ocasiona el aumento en el índice del desempleo, colaborando con la misión social que deben cubrir las organizaciones.
- Es fundamental que la empresa y los directivos de primer nivel estén comprometidos con su responsabilidad social; tengan visión y sensibilidad para abrazar una nueva filosofía de Recursos Humanos.

Las aplicaciones del OPC lo sitúan en una posición post-empleo que comienza con el despido de la persona. La labor de apoyo está centrada, a la ayuda individual destinada a que la persona se inserte de forma rápida en otra organización (Rodríguez, 1997).

López (1997), menciona que, actualmente, el OPC debería ser considerado parte de la política natural de desvinculación de una empresa moderna y como tal una herramienta relativamente joven de

gestión de Recursos Humanos, la cual debe contemplar un ciclo, ahora completo, el que se inicia con el ingreso de la persona a la empresa, su estancia, desarrollo y, finalmente, su egreso, de esta forma sería una función permanente del área de recursos humanos de la organización y no una función aislada u ocasional.

El momento del despido es una situación de interacción psicosocial con componentes afectivos fuertemente negativos que suelen alterar, en ese momento, la vida de la persona en proceso de desvinculación. Como tal, la responsabilidad por la desvinculación suele rehuirse a través de conductas de evitación o escape, lo cual suele afectar a la entrevista de despido, ya que ésta se realiza, en la mayoría de los casos, sin procedimientos técnicos, en forma improvisada, confusa y veloz debido al fuerte compromiso emocional de todos los involucrados, especialmente de quien lleva la parte activa (Rodríguez, 1997).

López (1997), señala que los psicólogos especialistas en OPC han contribuido con el desarrollo de estrategias de entrevistas de desvinculación que facilitan y alivian una situación de este carácter, la cual debe realizarse en forma técnica y humanamente bien hecha, con lo cual no se daña más la dignidad del desvinculado ni perturba más allá de lo estrictamente necesario su relación con su ex empresa. Es decir, el momento del despido es el final natural del ciclo que comenzó con la incorporación del trabajador a la empresa. Asimismo, Rodríguez (1997), señala que los trabajadores deberían conocer desde el primer día la forma en la cual se procederá a su desvinculación, proceso del cual se debe hablar en forma natural y transparente.

En la actualidad, el ámbito del OPC, se ha ampliado desde los ejecutivos o profesionales, a los grupos de trabajadores calificados, incluso a los trabajadores jóvenes, sin experiencia que buscan su primer empleo. En los últimos años, una interesante flexibilización del modelo ha permitido su aplicación con éxito a programas destinados a las personas que buscan trabajo por primera vez (López, 1997).

El proceso se ha hecho particularmente colectivo, especialmente a raíz de las fusiones en las empresas, las reducciones de dotación por innovación tecnológica, cierre de delegaciones o sucursales, reconversión productiva, reingeniería de procesos, externalización de servicios y otras situaciones similares, producto de circunstancias de mercado o de cambios estratégicos motivados en la mayoría de los casos, por la necesidad de mayor competitividad empresarial (Rodríguez, 1996).

OBJETIVOS DEL OUTPLACEMENT

Rodríguez (1986; citado en López, 1997), señala que, en el plano internacional, los programas OPC suelen diferir en sus objetivos pero coexisten elementos comunes que pueden resumirse en los siguientes:

- Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de paro o cesantía del desvinculado.
- Proporcionar respaldo técnico-profesional al egreso o despido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado, de forma natural, a la vida organizativa.
- Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- Procurar que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad, más que como un quiebre o una desgracia.
- Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral o su autoempleo de acuerdo a sus capacidades.
- Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.
- Desarrollar en forma completa la gestión de los recursos humanos en la empresa.

MODELOS DE TRABAJO

Shuman (1983; citado en López, 1997), comenta que existen dos modelos de trabajo en el OPC, los cuales se diferencian, en relación, a quienes efectúan la acción profesional, si pertenecen o no, a la organización que realiza la desvinculación.

- ❖ En el primer caso, con los propios recursos de la organización, se realiza una entrevista general con el empleado desvinculado destinada al aconsejamiento para el entrenamiento, el cual es voluntario, y una posterior orientación para la campaña de búsqueda de empleo.

Además, de disponer de servicios de OPC internos, algunas empresas suelen emplear psicólogos consultores externos para ejecutivos de alto

nivel, casos difíciles y otros problemas complejos que pueden estar por encima de las habilidades de los consejeros internos. Estos recursos internos se justifican si, anualmente, la firma requiere consejo para cuarenta o cincuenta personas, considerando que cada persona necesita en promedio cuarenta a cincuenta horas de counseling (Shuman 1983; citado en López, 1997).

Proporcionar consejo con recursos internos puede ser aconsejable cuando es más económico que el servicio externo, si además se conocen las posibilidades de reinserción adecuadas y porque de esta forma, es más fácil integrarla con otros servicios propios del área de Recursos Humanos (López, 1997).

Debe tenerse presente, que el servicio de OPC interno tiene algunas limitaciones, entre las cuales se señalan: la contradicción que podrían observar los trabajadores entre quien despide y aconseja a la vez, lo que afectaría la credibilidad. Puede presentarse un razonable temor a la escasa confidencialidad sobre la información referida al desvinculado y cierta resistencia por parte de los ejecutivos a ser aconsejados por miembros del grupo que en algún momento previo, dirigían (López, op. cit.).

- ❖ En el segundo caso, se efectúa un programa con especialistas en Psicología laboral externos, que realizan el programa completo: apoyo y reconstitución del autoconcepto y la autoestima, aconsejamiento para la transición, evaluación de potencial, desarrollo de objetivos laborales y conducción de una campaña de búsqueda de empleo, la cual, en todos los casos, es responsabilidad y tarea esencial del desvinculado.

La campaña de búsqueda de empleo puede ser dirigida de dos formas en reconversión donde se transforma el repertorio de habilidades profesionales del trabajador para que éste realice una actividad remunerada diferente a la que realizaba anteriormente y la reinserción, es el proceso mediante el cual se reingresa al mercado laboral, en una actividad similar o en el mismo puesto que se tenía anteriormente (López, 1997).

El flujo del trabajo que el especialista desarrolla puede ser esquematizado en un modelo práctico que facilita a los interesados la comprensión de las diversas etapas por las cuales transcurre el cambio de su condición

FASES DEL OUTPLACEMENT

Diversos autores han mencionado etapas o fases en el proceso OPC (Brittain, 1982; Vermont, 1989 y Rodriguez, 1986; citados en López, 1997). Cada una de estas etapas o fases a su vez pueden ser diferenciadas en subetapas, lo que facilita la estructura del Plan de acción. Debe considerarse que cada proceso puede tener características que requieren del especialista en OPC, la observación prudente y adecuación de los medios, ya que el peso de los actores organizativos, las condiciones socioeconómicas del país, la cultura existente en torno al empleo o al despido, entre otros factores, pueden influir fuertemente en la colaboración o involucramiento de los interesados o de las organizaciones con el programa.

En general, pueden distinguirse las siguientes:

- *Análisis funcional de la situación y condiciones del egreso.* Durante esta fase del programa se diseña una política de actuación, los objetivos y criterios de éxito, se establece la envergadura del mismo, se identifican los probables usuarios del programa y se desarrolla la planificación completa de esta. Se evalúa la conveniencia de analizar el mercado de empleo. Es aconsejable efectuar la preparación de los directivos y ejecutivos. Se inicia la difusión del programa comenzando por los sindicatos.
- *Intervención.* Ésta es la fase activa del programa que sigue inmediatamente después de efectuada la difusión. En esta etapa se aplican las evaluaciones psicométricas y se desarrollan las actividades de rediseño profesional individual o colectivo junto con las acciones para el desarrollo de actividades independientes o salidas por causas naturales (jubilación). Es el momento para armonizar las demandas del mercado con las potencialidades de los desvinculados. En esta etapa también la organización puede colaborar con acciones destinadas a empresas congéneres. Las intervenciones tradicionales consideran, además de la evaluación, estrategias de autoayuda, desarrollo de habilidades de búsqueda de empleo. Las intervenciones psicológicas actuales conceden, gracias a la investigación efectuada, un gran valor a la administración de la autoestima.

Ellis y Taylor (1983; citados en López, 1997), encontraron que el nivel de autoestima puede predecir:

- ❖ Las fuentes que la persona utilizará para buscar empleo.

- ❖ La evaluación que efectuarán las personas que realizan entrevistas de reclutamiento.
- ❖ La satisfacción con la búsqueda.
- ❖ El número de ofertas recibidas.
- ❖ La aceptación precoz de ofertas de trabajo y la permanencia en el empleo.

Al comienzo de la intervención, será necesario evaluar el nivel de autoestima de los participantes en OPC, pues la baja autoestima ha sido asociada con escasas habilidades sociales y reducida iniciativa, precisamente dos características que son importantes para el buscador de empleo, considerando que ésta es una tarea que tradicionalmente ha requerido fuerte iniciativa personal (Ellis y Taylor, 1983; citados en López, 1997).

Eden y Aviram (1983; citados en López, 1997) han evaluado los efectos del entrenamiento como intervención efectiva para la búsqueda de empleo. Sus resultados preliminares muestran, a la luz de la teoría de la autoeficiencia de Bandura, que los buscadores de empleo con bajo nivel de eficiencia requieren mayor exposición en entrenamiento basado en modelado conductual.

- *Seguimiento y Evaluación.* Aunque los programas OPC utilizan diversas metodologías de la Psicología y, especialmente de la Psicología del trabajo; tanto su origen como su desarrollo posterior pertenecen al ámbito, generalmente difuso, de la consultoría o asesoría de empresas. Por ésta y otras razones, Brittain (1982; citado en López, 1997), plantea que existen pocos datos sobre el proceso de evaluación de los programas de OPC. Por su parte, Rodríguez (1986; citado en López, 1997), admite que en el primer mes, un 20% del personal desvinculado ha resuelto su situación laboral. En el segundo mes, lo logra un 60% y entre el tercer y cuarto mes, el 20% restante. Estos porcentajes no consideran a quienes pasan a la etapa de jubilación y el proceso en general suele depender en muchas ocasiones de dos tipos de apoyo, la reconversión social, que se basa en si el estado posee o no una red de apoyo a desvinculados y la reconversión económica; la cual depende fuertemente de la capacidad de la inversión privada que aumente el empleo en la zona o región que se trate. Esto último puede ser lento y muy complejo.

- *Análisis funcional de la situación de egreso.* El estado de la economía y, por ende, el mercado de empleo, entre otras variables, pueden afectar el ritmo previsto para la reinserción, será conveniente profundizar en el seguimiento de OPC, lo que se puede contribuir a sistematizar aún más estos programas, y además de estos beneficios en la sistematización de los procesos, aumentar los beneficios de los mismos.

Una condición inicial que determina el éxito de un Proceso de Outplacement es que forme parte de una estrategia de Recursos Humanos, y esta, a su vez, marche consistente con el plan estratégico de la empresa, pues de lo contrario se convertirá en un plan de emergencia, un paliativo, un intento por apagar un fuego (el de la falta de competitividad de la empresa) a través de la disminución de costos, quemando en ello lo más valiosos, que es la gente. Esto traerá como consecuencia el poco aprovechamiento del talento humano, un clima laboral deteriorado y poco compromiso en los sobrevivientes (Rodríguez, 1997).

Una vez que, la Organización, en respuesta a su entorno ha trazado las directrices de su desarrollo y acorde con ello ha decidido realizar un cambio estructural, deberá identificar y evaluar puestos y personas para reubicar o desplazar al personal. La preparación para la separación es una etapa delicada y fundamental en el éxito del proceso. Debe incluir una cuidadosa política de comunicación por parte de los directivos de alto nivel para ubicar los objetivos generales de la empresa en el contexto del área de recursos humanos para apoyar y orientar a todo el personal, evitando en lo posible la confusión, la incertidumbre y los rumores; del área de Relaciones Laborales, para cumplir con todos los requisitos que implica la separación del trabajo. "Esta es una condición sin la cual no puede funcionar la metodología, no se puede negociar, ni llegar a un acuerdo que impliquen beneficios menores a los de la ley, pues es a partir de este punto se puede lograr o no una relación respetuosa y de mutua buena voluntad (Rodríguez op. cit.).

López (1997), señala que los jefes directos del área afectada son quienes deben comunicar cuales serán los movimientos de personal, cuidando:

- ◆ El trato respetuoso y de comprensión que se le da a la gente.
- ◆ Explicar con precisión las causas de la separación.
- ◆ Que se otorgue correctamente el paquete de liquidación.

- ◆ Invitar a los desplazados a hacer uso de los servicios de apoyo.
- ◆ Cuidar y mantener bien informado al personal que permanece en la empresa.

López (op. cit.). Menciona que, con la finalidad de apoyar a las personas que han sido separados de sus puestos y se encuentren una nueva situación laboral y/o profesional, se ofrecen servicios que van desde la ayuda emocional hasta la capacitación en las habilidades específicas con el siguiente planteamiento:

- Preparación para la separación

Esta es la etapa en donde se trabaja al nivel directivo de la empresa. y es el momento en el que se responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuándo será la notificación de baja?
 - ¿Quién la hará?
 - ¿Dónde y a que hora será?
 - ¿Cuántos participantes se requieren para hacer la invitación a los servicios el día de notificación y baja?
 - Fechas de talleres
 - Entrega de resultados.
- Taller para la notificación

Este es el segundo punto del proceso, el cual tiene un nivel de importancia igual de alto que el primero. Consiste específicamente, en el entrenamiento gerencial para la etapa de notificación, a quienes tienen a su cargo este proceso en la empresa y que son precisamente los que estarán comisionados por la misma para ser portadores de la noticia de desplazamiento al personal que se haya considerando estratégicamente, a través del primer punto que tiene que salir de la organización.

Con base a lo anterior, el día señalado para el desplazamiento, las personas responsables, previamente preparados, dan la notificación y entregan documentos y cheques. Inmediatamente después informan del

servicio de apoyo y motivan a las personas a pasar, en ese momento, con el responsable de la invitación a los servicios.

□ Invitación

La persona responsable de esta parte del proceso (previamente entrenado), brinda a las personas desplazadas, apoyo emocional y la información de los servicios de transición, el mismo día de la notificación. En el caso en donde el desplazamiento sea de una persona en una fecha, otra en otra fecha, etc, entonces se define con los niveles directivos la estrategia de invitación. Sin embargo, la propuesta es que se realice en instalaciones fuera de la empresa y cuando las personas ya salieron.

□ El proceso de búsqueda de empleo

Consiste en un taller en donde se prepara a los participantes para que, a lo largo de la transición que, está comenzando, planifiquen su estrategia de búsqueda de un nuevo empleo, a través del siguiente contenido:

- Sentimientos y Actitudes

Estos son dos aspectos importantes debido a que la pérdida de empleo, es considerado un factor tensionante, que puede generar multitud de sensaciones y emociones fuertes ("Etapa de Duelo") que pueden ser consideradas como normales y necesarias después de pérdidas importantes, pero que, a menudo, no son experimentadas. De manera general, las respuestas varían entre las siguientes y pueden darse en orden dependiendo de cada caso en particular:

- ❖ Shock: Aletargamiento de reacciones.
- ❖ Negación: Rehusar a creer lo que está ocurriendo.
- ❖ Regateo: Lo que se piensa que se puede hacer o decir para cambiar la decisión.
- ❖ Alivio: Cuando se liberan las tensiones.
- ❖ Ira. Que puede ser el sentimiento más fuerte y permanente durante todo el proceso, por lo que hay que saber encontrarla a tiempo y canalizarla a cuestiones que ayuden a superar la crisis.

- ❖ Desaliento o Depresión: Reacciones aletargadas, apatía, temor de lo que hay que hacer, y hay que aprender a canalizar en actividades para que no se convierta en una depresión crónica.
- ❖ Temor: sentimiento de opresión que impide pensar en salidas acordes al momento y genera abrumamiento.
- ❖ Ansiedad, Culpa, Confusión, Lamentaciones, Dudas de uno mismo, Traición, Desilusión y Dolor: los cuales son sentimientos que simplemente hay que aprender a reconocer ante uno mismo y ante los demás para poder resolverlos y superarlos.
- ❖ Aceptación: Una vez que la persona pasa a esta etapa llega al punto donde puede comenzar a liberar su energía encaminándola con éxito a factores que estén relacionados con la búsqueda de un nuevo empleo.
- Familia y Amigos: Perder el empleo es un evento que puede impactar a toda la familia, por lo que se sugieren estrategias que permitan que las líneas de comunicación se mantengan abiertas. También es conveniente procurar, en el mayor grado posible conseguir ayuda de consejeros que diluyan tensiones y orienten respecto a cómo manejar los sentimientos tanto propios como los del cónyuge, los hijos, los planes económicos, el medio ambiente y las opciones de reubicación.
- Es necesario cuidar el no involucrarse con quehaceres domésticos y familiares que impidan llevar a cabo una búsqueda seria de empleo y lograr que se respete el espacio de trabajo individual en casa.
- En cuanto a los amigos, hay que ser asertivos para ser capaces de decir exactamente como se siente y que tipo de ayuda es la que se está esperando de ellos de manera específica. Evitando que se traspasen los límites en los cuales la persona desplazada se siente a gusto y obviamente, procurando que todos aquellos que los rodean sean personas positivas.
- Metas y Dirección: Este es el punto en donde se pretende que las personas desplazadas sean introspectivos y estén seguros de la dirección a seguir, a si como, de los cambios o eventos de independencia que quieran llevarse a cabo; es decir establecer metas tanto a corto como a largo plazo pero siempre flexibles y abiertas al cambio. Aquí se toma la responsabilidad de la salud y del mantenimiento de la carrera.

- Actividades que deben llevarse a cabo para tener una búsqueda de empleo efectiva en esta parte del proceso puede resumirse en los siguientes aspectos:
 - Saber que es lo que se puede ofrecer.
 - Ver a los conocidos como fuente de información.
 - Establecer redes y relaciones de ayuda mutua con todas esas personas.
 - Dar seguimiento a cualquier indicio que suene favorable.
 - Aprender a venderse.

- Establecimiento de metas

Para que la búsqueda de empleo se convierta en un proceso de resultados efectivos, es importante que las personas que se encuentran inmersos en él, se conozcan bien a sí mismos, a través de una introspección de la vida laboral y sean capaces de determinar los siguientes aspectos:

- Valores: lo que realmente es importante para él en ese momento de su vida.
 - Habilidades y Capacidades: referente a lo que se hace y no se hace bien.
 - Historia Profesional: Intereses y experiencias, es decir, lo que le gusta hacer y lo que no.
 - Objetivos, parámetros, obstáculos y recursos de la búsqueda de empleo: Que finalmente serían las opciones y las preferencias.
- Herramientas escritas en la búsqueda de empleo.

El curriculum se considera importante en todo el proceso, debido a que puede ser el factor principal para generar oportunidades de empleo. Es considerada una importante herramienta de mercadeo que se usa para obtener una entrevista, siempre y cuando este tenga la perspectiva adecuada.

Con respecto a esta herramienta escrita, en el proceso de Outplacement se explica que es un curriculum, cuáles son sus funciones y como debe ser, siempre teniendo en cuenta el tipo de información que debe y no incluirse en él. Del mismo modo, se da instrucción respecto a los formatos que pueden usarse: cronológico o funcional, y de los enunciados de logros como factor clave para realizarlo (López, op. cit.).

El proceso de Outplacement (transición de salida) esta diseñado bajo un modelo sistémico, donde cada una de las etapas requieren de cuidado y compromiso en la ejecución, ya que una falla en algunas de ellas puede afectar negativamente a todo el proceso. De esta manera, puede afirmarse que cada etapa del proceso tiene un momento y tiempo definidos y, es importante considerarlos para asegurar el éxito en los resultados finales (López, op. cit.).

Pereira (1992; citado en Rodríguez, 1997 pág. 12), es uno de los profesionales que defiende esta metodología importada de EE UU, señalando que: "Son programas que mitigan el impacto de los despidos y ayudan a las empresas, en la desvinculación para que sea menos traumática para las personas que salen y las que permanecen".

Por otra parte quien no se muestra muy optimista en cuánto a la demanda de los servicios de consultoría de Outplacement es Kabána (2002), Directora de Marketing de Create, Asegura que Outplacement está en proceso de desarrollo, y las empresas al no estar obligadas a contratar estos servicios, quieren comprobar que se trata de una opción rentable y positiva (Kabána y Goujun, 2002).

Finalmente para el Director General de Coutts Consulting Goujun (2002), señala que el Outplacement no garantiza la recolocación de los candidatos. Y comenta que por esta razón y sobre todo para mantener el prestigio profesional, las consultorias de Outplacement ofrecen entre los seis meses y el año para la recolocación, aunque existen programas ilimitados (Kabána y Goujun, op. cit.).

OUTPLACEMENT EN MÉXICO

La Revista Proyección Humana (2002), llevó a cabo una entrevista con algunos de los Directores de consultorias, que se dedican a ofrecer el servicio de Outplacement en México, los entrevistados fueron Sharp, Director Gral. de DBM; Carlos Vargas, Director Gral. de Career Management Consultants, empresa de Grupo Shore Asociados y socio global de Lee Hecht Harrison; Francisco Glennie, de Glennie y Asociados y

Marco Antonio Ibarra, Director Gral. de Outplacement de México quienes, abordaron la importancia que tiene Outplacement en México.

Ibarra (2002), afirma que en México existen una gran cantidad de servicios de consultoría en Recursos Humanos, tales como la evaluación de competencias ejecutivas (assessment), el denominado coaching, retención del personal talentoso, estrategias para enfrentar el cambio, etcétera, pero pocos conocen cabalmente el Outplacement.

Por su parte, Vargas (2002), considera que el Outplacement es "un símbolo del cambio cultural que se asoma al mundo de las organizaciones, pues una vez que se ha trascendido la era del paternalismo (tanto en la iniciativa privada como en el gobierno), existe cierto desamparo sociolaboral que obliga a la persona a aprender y saber "venderse" en el mercado de trabajo tarea en la que deben participar las empresas".

Glennie (2002), señala que, la consultoría frente a la pérdida del empleo debe estar cimentada en "un método de ayuda y soporte a las personas en todos los procesos de transición cuando se ha perdido un empleo". Experiencia traumática no sólo desde la óptica de la economía personal de quien sufrió el despido en carne propia, sino que, además, es causante de sentimientos como la angustia, ansiedad, desesperación, pérdida de la autoestima e incapacidad temporal para discernir sobre las posibilidades y oportunidades de hallar un nuevo empleo.

Asimismo, Vargas (2002 pág. 20), considera que el objetivo primordial de la consultoría en Outplacement es "enfrentar los cambios organizacionales y el entorno con estrategias efectivas que respondan a las necesidades de las empresas y de las personas"

Glennie, Ibarra, Sharp y Vargas (2002), coinciden que para la mayor parte de las empresas en México, basta con proporcionar una liquidación justa a las personas que fueron afectadas por el adelgazamiento para que cumplan con su obligación ante la ley. Esto implica, un elemento más que suficiente para resarcir las pérdidas. Inclusive, varios empresarios creen que la propia liquidación es una carga que no deberían, estar obligados a saldar.

Para Vargas (op. cit.). Y para Glennie (op. cit.). La contratación de un servicio de Outplacement debe considerarse como un tópico de responsabilidad social pues, de acuerdo con el avance de la democracia política en el mundo (que está intrínsecamente ligado al desarrollo económico), las cargas o lastres deben convertirse en una responsabilidad

compartida, aunque con un "peso" proporcional a las capacidades y recursos de cada parte.

Si bien es cierto que, cualquier trabajador, de cualquier nivel, puede utilizar los servicios de Outplacement, también es cierto que, en México la mayor parte de las firmas que se han acercado a éstos son las grandes transnacionales y sus filiales en el país. Muy escasas son las pequeñas y medianas empresas (PyME) que asumen como una necesidad contar con programas de este tipo (Vargas, op. cit. Y Glennie, op. cit.).

Los cuatro entrevistados están de acuerdo en que en suelo azteca prácticamente es virgen el mercado de Outplacement; lógicamente podría pensarse que, la PyME tal vez carece de los recursos financieros indispensables para implementar un proceso de Outplacement pero el mayor obstáculo es la cultura empresarial y política "cortoplacista" en mucho emparentada con una educación que no privilegia al trabajador como lo que es: un ser humano integral (García y Casado, 2002).

CONSIDERACIONES FINALES DEL OUTPLACEMENT

Goujun (2002), Director General de Coutts Consulting señala que la clave del éxito de un buen servicio de Outplacement está en "no crear falsas expectativas en las personas que buscan trabajo, disponer de consultores con experiencia en empresas, en distintos sectores y áreas funcionales que sean capaces de asesorar con credibilidad". Kabana (2002), respalda esta opinión al afirmar que el modelo a seguir es el americano en el que los consultores de Outplacement son profesionales (Kabána y Goujun, 2002).

Kábana (2002), señala que, a lo largo de su carrera profesional, se ha encontrado con algunos consultores que no toman a todos sus clientes, porque, consideran que hay personas que son "incolocables". Las consultorias de Outplacement Corporativas manifiestan que sólo pueden rechazar a los candidatos que padezcan una dolencia que requieran tratamiento clínico. Esto va más allá incluso proviene de las empresas: Ya que algunas han sugerido que ciertos profesionales no se coloquen en determinadas empresas. "Un aspecto que roza la legalidad en el caso de que no exista compromiso legal del candidato con su empresa para no entrar en competencia, al menos durante un tiempo (Kabàna y Goujun, 2002).

Para Kábana (2002), el futuro del Outplacement se debe centrar en enseñar a los ejecutivos y directivos a dirigir su carrera profesional, lo que se conoce como la estrategia personal y profesional (EPP) la razón de esto es debido a que las estadísticas aseguran que las nuevas generaciones entre

30 y 35 años van a entrar y salir del mercado laboral a lo largo de su carrera profesional, entre de siete y ocho veces. Alarmado y con la idea de reaccionar proactivamente a los despidos, recomienda que "se busque trabajo sin prisa pero sin pausa con la ayuda de counselor que ajeno a los intereses de la empresa asesore profesionalmente" (Kabàna y Goujun, 2002).

En el siguiente capítulo se abordara la propuesta tomando en cuenta las consideraciones sobre los efectos psicológicos del desempleo y el Outplacement como una estrategia estructurada en la búsqueda de empleo.

CAPÍTULO 4

APOYO PSICOLÓGICO EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

El desempleo, es uno de los mayores problemas económicos y sociales a los que deben enfrentarse las sociedades industrializadas actuales. El debate público sobre la falta de trabajo ha estado centrado fundamentalmente en el análisis de los factores económicos que lo provocan y en la discusión de las políticas económicas más adecuadas para hacerle frente. Este reduccionismo economicista ha desembocado, frecuentemente, en el olvido de las importantes consecuencias que la falta de un puesto de trabajo tiene para aquellas personas que la experimentan (Garrido, 1992).

Estudios sobre el impacto psicológico del desempleo se han llevado a cabo desde los años 30's, debido a que en esos años, las tasas de desempleo tuvieron un aumento sin precedentes. La revisión de estudios realizados por Eisenberg y Lazarfeld (1938; citados en Garrido, 1992), en la que recogen más de cien investigaciones realizadas en diferentes países, dejan patente la contribución de las ciencias sociales a la comprensión de los efectos del desempleo en aquellos años. Las consecuencias fueron descritas, generalmente, como un deterioro significativo de la salud mental, una disminución de la autoestima, una pérdida del sentido del tiempo y una gran apatía, que tuvo sus manifestaciones tanto en la disminución de todas las actividades cotidianas como en la inexistencia de una respuesta política al desempleo por parte de los desempleados (Garrido, 1992).

Tras el paréntesis histórico de las décadas de los 50's y 60's, la recesión económica de 1973 y sus hondas repercusiones en el mercado laboral hacen que el desempleo vuelva a convertirse en uno de los mayores problemas sociales y económicos del mundo. Esto ha promovido un nuevo desarrollo en la investigación de todos los aspectos que abarca el impacto psicológico y social del desempleo, particularmente en lo que se refiere a sus efectos sobre el bienestar psicológico (Garrido, op. cit.).

La conclusión general que puede extraerse de las investigaciones sobre el impacto psicológico del desempleo es que éste tiene un fuerte impacto sobre la salud mental de las personas que lo experimentan, de tal forma

que algunos teóricos consideran que produce un fuerte deterioro del bienestar psicológico general, un aumento del sentimiento depresivo, una disminución de la satisfacción con la vida, así como una disminución de la autoestima (Garrido, op. cit.).

El desempleo aparece como el elemento contrapuesto al plano productivo y laboral que permite definir al menos en el supuesto al sujeto sano. Las bondades y beneficios que proveen al trabajador quedan suprimidas para el desempleado, el trabajo brinda identidad y da a la persona la posibilidad de adivinar y entender su existencia social, en el mundo (Rotchschild, 1986).

Por su parte, Gore (1978) realizó un estudio longitudinal, donde trató de estimar las consecuencias en la salud física y mental de obreros cuya fuente de trabajo fue cerrada y además establecer que el apoyo social modifica el stress provocado por el desempleo. Las medidas que se realizaron pretendían establecer los estados depresivos, los sentimientos de culpa, la baja autoestima, así como también la ansiedad y la tensión. Las conclusiones a las que llegó el autor indican que el apoyo social modifica severamente la reacción psicológica y la condición de salud de los desempleados, se encontró mayor sentimiento de culpa y una tendencia a la depresión en aquellos desempleados que fueron considerados con bajo apoyo social. También se encontró que los obreros que se contrataron más rápidamente presentaban un bajo grado de estrés.

Kasl (1982; citado en Monsivais, 1986), encontró que el trabajador no siente culpa en el momento del despido pero sí a medida que pasa el tiempo. De igual forma, encontró que en las personas que se mantuvieron sin empleo durante uno o dos años se presentaron niveles elevados de depresión.

El desempleo es un elemento importante en el desencadenamiento de reacciones y trastornos psicológicos, lo hasta aquí revisado no es definitivo pero se concluye que la pérdida del empleo es traumática porque la sociedad actual es una sociedad estructurada y orientada al trabajo (Rodríguez, 1996).

Aunque el Outplacement es considerado una estrategia para la búsqueda de empleo y tiene entre sus objetivos la elevación de la autoestima, manejo de duelo, desarrollo de habilidades sociales, algunos autores como Rodríguez, (1997); López (1997) y Kabána (2002), han mencionado que esta estrategia se ha centrado únicamente en el aspecto de la recolocación dejando a un lado los aspectos psicológicos del desempleo.

Responder a las necesidades psicológicas de las personas afectadas por la falta de empleo ha originado inquietud y la necesidad de atender esta problemática, esto se sustenta en los resultados de investigaciones que demuestran que las personas que han perdido su empleo corren el riesgo de padecer trastornos físicos y psicológicos (Garrido, 1992).

Brindar apoyo psicológico podría ser una alternativa de ayuda para cubrir necesidades y reacciones psicológicas que pueden estar siendo generados por uno mismo, por el entorno; relacionadas con dificultades personales, hijos, pareja, trabajo, o con la pérdida de una persona significativa (Rodríguez, 2002).

APOYO PSICOLÓGICO

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja (2003), señala que el apoyo psicológico debe integrarse en toda la gama de actividades humanitarias, siendo un aspecto pertinente en la preparación para desastres, los primeros auxilios, la salud en situaciones de emergencia, así como programas de desarrollo, por ejemplo, proyectos de salud comunitaria.

Las reacciones psicológicas son denominadas síntomas y son el reflejo del impacto personal de un suceso emocionalmente intenso y atípico, el apoyo psicológico se brinda cuando la capacidad de respuesta de las personas se ha visto rebasada (Rodríguez, 2002).

Rodríguez (op. cit.). Señala que existen una gran cantidad, de síntomas pero que los mas comunes son los siguientes:

En el plano cognitivo: pensamientos continuos e incontrolables sobre la situación. Por ejemplo, situaciones vividas personalmente o contadas por terceros. Estos pensamientos se caracterizan por ser intensos, sorprendiendo a la persona de un modo súbito y desagradable.

En el plano afectivo: suele ser frecuente la presencia de sentimientos intensos y, en ocasiones, contradictorios. Reacciones de miedo, ansiedad y tristeza son las más comunes.

En el plano conductual: La respuesta típica es una tendencia a evitar situaciones, personas y lugares. Es común la ocurrencia de cambios momentáneos en los hábitos de sueño y alimentación.

En el plano físico: en ocasiones, pueden presentarse alteraciones físicas tales como problemas digestivos, taquicardia, bajas de tensión y otros síntomas de naturaleza somática.

Las explicaciones sobre estos síntomas pueden ser muy variadas, pero en principio, se presentan como un intento del organismo por "asimilar" o "metabolizar" una vivencia intensa de *amenaza* a la integridad física o emocional. Podría decirse que, es el modo en el que el mundo psíquico hace intentos por, procesar una situación atípica que es vivida como amenazante. Esta reacción suele presentarse acompañada de desorganización, desconcierto y una sensación subjetiva de malestar. Es importante comprender y recordar que tales manifestaciones durante los primeros días del acontecimiento no deben ser interpretadas como una reacción anormal, sino más bien como un mecanismo para su procesamiento (Lozada, 2003).

Dicho en otras palabras: los síntomas que se presentan como consecuencia de un episodio intenso y amenazante son una respuesta psicológica ante la amenaza. No representan, por lo tanto, una enfermedad mental por sí mismos y aún cuando suelen mostrarse de un modo incómodo y desagradable son una señal de alarma de la que dispone el organismo para generar acciones de protección y cuidado ante el peligro inminente (Lozada, op. cit.).

El apoyo psicológico promueve el desarrollo de capacidades para desplegarse en una relación contenedora que permite una nueva organización, significados personales y familiares (terapia de grupo, pintura, costura, apoyo social) (www.uaem.com.)

El Apoyo Psicológico se refiere a la intervención de carácter psicológico para incidir en conflictos emocionales con propósitos de esclarecimiento en la contención de crisis y canalización (Rodríguez, 2002).

Algunos temas que conforman esta área son:

- ❖ Autoestima
- ❖ Intervención en crisis
- ❖ Riesgo suicida
- ❖ Manejo de duelo
- ❖ Relaciones interpersonales

Rodríguez (2002), menciona que existen diferentes tratamientos psicológicos, que pueden ser individuales o en grupo, y se basan en tres tipos de técnicas:

- para modificar la conducta.
- de autocontrol.
- de afrontamiento de situaciones.

También señala que se pueden realizar técnicas de apoyo psicológico a través de líneas telefónicas en las que profesionales intentan dar soluciones concretas a problemas sencillos. La actuación debe ir dirigida a la necesidad de cada persona, ya sea a través de grupos de apoyo o a nivel individual, ayudando a crear mecanismos de adaptación.

TRANSICIÓN Y EFECTOS PSICOLÓGICOS DEL DESEMPLEO

Ahora bien, el cambio es la circunstancia que origina en el desempleado diversos efectos psicológicos, actualmente las personas deben aceptar que las cosas cambian, que los empleos ya no son para siempre, y que deben estar preparados, para cualquier cambio que pueda alterar su estabilidad emocional, laboral y profesional, etc. (Rodríguez, 1997).

Los cambios son eventos y situaciones mientras que, las transiciones son experiencias, son la respuesta al cambio, el fin del empleo es el cambio que pone a la gente en transición (Rodríguez, op. cit.).

Beckhard (1980), menciona que las transiciones tienen tres fases que se traslapan entre sí:

- Un final: durante el cual uno rompe con las "cosas como eran".
- Zona Neutra: donde uno está entre dos formas de ser y hacer, ya que se ha abandonado la vieja forma de ser, aún no se acepta la nueva.
- Un nuevo comienzo: después del cual uno se siente cómodo con las cosas como son.

Beckhard (op. cit.). Señala que a diferencia de lo que sucede con el cambio, que puede planearse y manejarse de acuerdo al resultado que produce el evento, la transición tiene que planearse y manejarse de

acuerdo a este proceso de tres fases, la gente no se resiste al cambio sino a la transición que trae consigo las siguientes experiencias perturbadoras:

- A decir adiós al mundo que les ha dado identidad y sentimiento de capacidad.
- Al caos y confusión que existe, en la zona neutral, donde las reglas del juego no están claramente definidas.
- A tomar riesgos en algo completamente desconocido

El nuevo comienzo será la parte más fácil de la transición, si no resulta así es que no se ha finalizado con la vieja realidad o porque no ha tomado el tiempo necesario en la zona neutral par alcanzar la reorientación y renovación que ésta ofrece. El caso típico de esta situación se da cuando por desesperación se vuelve a contratar posponiendo la transición y abortando la oportunidad de un comienzo real (Beckhard, 1980).

Para poder manejar adecuadamente la afección de los seres más cercanos, a causa de la propia problemática emocional, es importante aprender a compartir los sentimientos, lo que abre las puertas a su comprensión, cooperación y apoyo; esto facilita el proceso de duelo a través de seguridad, afecto y optimismo. Esto es recomendable debido a que una depresión o estado de shock no atendido puede generar no sólo reacciones de llanto, cólera, irritabilidad, cansancio y como consecuencia dolores de espalda, colitis, úlcera o trastornos estomacales, sino incluso fallas de atención, concentración y memoria que pueden provocar errores y accidentes, formación reactiva con conductas maniacas, o de aislamiento, negación, depresión, etc. que pueden conducir a la persona desplazada al suicidio (Sánchez, 1997).

Kubler (1979; citado en Rodríguez, 1997), menciona cuatro etapas en este proceso de recuperación emocional:

- Impacto: Cuando se recibe la noticia, los mecanismos de defensa actúan para protegerle del daño y, al hacerlo, la mente de la persona afectada niega la realidad, entrando en un estado temporal de conmoción o shock. La reacción típica es exclamar "oh no, no a mí" ¡Debe haber un error! Pero, cuando finalmente, acepta los hechos consumados, se pasa a la siguiente etapa.
- Enojo: La expresión ¡No pueden hacerme esto!, y multitud de insultos son normales en esta etapa. El enojo puede proyectarse en otras direcciones, por lo que se vuelve una etapa difícil para la familia y los

amigos del despedido. Pero no se trata de reprimir el enojo, sino de que el individuo lo exprese de un modo que no afecte a otros, como lo son hacer mucho ejercicio, realizar reparaciones domésticas, practicar un videojuego en contra de la computadora o escribir una carta donde se liberen todos los sentimientos; sin embargo, el recién desempleado debe evitar el alcohol, las drogas, pelearse contra parientes y amigos, torturándose con reflexiones del tipo ¿qué hubiera pasado sí? Y sobre todo no tomar decisiones precipitadas. Una vez que el enojo cede el paso a un sentimiento de pérdida, esa persona ha pasado a la tercera etapa.

- Depresión: El individuo afectado se preguntará si tiene fuerzas para enfrentar cada día, temerá no volver a trabajar o sentirá que es un fracasado. Debe, por tanto, tratar que esos pensamientos no le consuman; para ello, debe combatir la depresión, estando en movimiento, haciendo cualquier cosa, aunque le cueste trabajo; tomando baños relajantes, viendo películas divertidas; no permaneciendo aislado sino en contacto con otros; llorando (lo cual es muy terapéutico) llevando una agenda de sus actividades, haciendo algo por los demás (la mejor cura para la autocompasión) y, en general, manteniéndose ocupado.
- Aceptación/Comprensión: Después de que un individuo ha sido golpeado por el impacto, ha ventilado su enojo y ha expresado su tristeza, llega el momento en que se acepta la situación. Dice adiós a lo viejo y da la bienvenida a lo nuevo. Lo peor ha pasado y es tiempo de crear un futuro mejor. Habrá retrocesos, altas y bajas, días buenos y malos, pero emergerá más fuerte, más feliz y más contento consigo mismo.

Wrightman (1960; citado en Garrido, 1992), señala "que el simple hecho de estar con otros, muchas veces disminuye el miedo por consiguiente, cuando se tienen miedo, se quiere estar con otros". Por su parte, Scahcher (1959; citado en Garrido, 1992), comenta que "un incremento en la ansiedad lleva por consiguiente a un mayor deseo de interactuar con otros".

A si mismo, Sánchez (1997), recomienda hacer un comienzo entrando en contacto con individuos que estén pasando por el mismo proceso, además de seguir los siguientes pasos:

- Tener un propósito que guíe el esfuerzo.
- Tener una panorámica del destino.

- Un plan a seguir.
- Una parte que desempeñar que hace recordar que la responsabilidad de llegar allí es la del interesado.

FACTORES PSICOLÓGICOS AFECTADOS POR EL DESEMPLEO

Garrido (1992), menciona algunos efectos psicológicos negativos por la pérdida del empleo, que se van agravando, dependiendo de la rapidez o la calma con la que las personas desempleadas se vuelvan a recolocar en un nuevo empleo y de como se trabaje en el proceso de transición.

- Autoestima
- Autoconcepto
- Autoconocimiento
- Autoeficiencia
- Motivación
- Falta de habilidades sociales

Estos factores son de suma importancia para todas aquellas personas que se encuentran en una transición profesional ya que son habilidades que pueden generar la posibilidad de mejorar el potencial intelectual (Rodríguez, 1997).

Autoestima

Hoy en día, las personas están viviendo de forma permanente procesos de cambio y transformación. Para afrontar estos procesos con éxito, es necesario poder ver los retos como oportunidades más que como amenazas. La autoestima juega un papel importante a la hora de facilitar un encuadre positivo o negativo de la situación, en la medida en que se cree en uno mismo, se pone más energía positiva y perseverancia ante los retos y desafíos del entorno. Esto llevará a obtener éxito en mayor medida, lo cual refuerza la autoestima, cerrándose así un círculo positivo de autoestima y energía para afrontar los cambios. Ya que el tener una autoestima negativa promoverá un círculo negativo de éxito y tolerancia a la incertidumbre, al cambio y a los retos (Blascovich, 1991).

La Autoestima es la evaluación que la persona realiza de las diferentes representaciones que tiene de sí misma en cada una de las áreas. Es, de este modo, como una misma persona puede tener una alta autoestima en un área pero contar con un déficit de autoestima en otra área.

Según el **DSM-IV** (1995), son muchos los trastornos en que la *Autoestima* es considerada como una de las variables que pueden predisponer el origen de algunos trastornos o como consecuencia de otros.

Entre los trastornos que se relacionan con un déficit de Autoestima se pueden citar los siguientes:

- Trastornos del aprendizaje: Trastornos de la lectura, trastorno del cálculo, trastorno de la expresión escrita y trastorno del aprendizaje no especificado.
- Trastorno de la comunicación verbal: Tartamudeo.
- Trastorno por déficit de atención y comportamiento perturbador.
- Trastorno por déficit de atención con hiperactividad, trastorno disocial, trastorno negativista desafiante.
- Trastorno de la eliminación: encopresis y enuresis (la importancia de la alteración depende de su efecto sobre la autoestima de la niña).
- Trastornos de ansiedad: fobia escolar.
- Trastornos sexuales y de la identidad sexual: trastornos orgásmicos femenino, trastorno de la identidad sexual.
- Trastorno de la conducta alimenticia: Bulimia nerviosa, anorexia nerviosa.
- Trastorno de la personalidad: trastorno narcisista de la personalidad, trastorno de la personalidad por evitación.

Existen numerosas investigaciones clásicas que relacionan conductas con determinados niveles de autoestima: Lippsitt, (1958); Rosemberg, (1965) y Zahran, (1967), etc. Sus resultados indican que el bajo nivel de autoestima se correlaciona positivamente con altos niveles de ansiedad, inseguridad, poca estabilidad emocional, soledad, hipersensibilidad a la crítica, pasividad, destructividad y bajo rendimiento académico, entre otros.

Ante la relación que existe entre una baja autoestima y un trastorno psicológico, será necesario prevenir un déficit de autoestima ya que se contribuye a la prevención de otros trastornos psicológicos.

Autoconcepto

El autoconcepto es la representación mental que el sujeto hace de sí mismo (Blascovich y Tomaka, 1991). Se forma a partir de la interacción social con los demás y de los resultados de sus propias acciones en el contexto. El feedback de las acciones que realiza le va proporcionando información sobre ellas, y de sus capacidades; así como, de sus características personales en relación siempre con el medio (Vall, 1988).

Autoevaluación

Mac Kay y Fanning (1991), comentan que en "la autoevaluación las personas juzgan su actuación como de éxito o de fracaso y se sienten mal o bien respecto a ella". Hay que recordar que las atribuciones se producen a lo largo de dimensiones básicas, como causas internas versus causas externas y causas estables versus inestables. En el caso de una supremacía de estilo de atribución interno-estable en situaciones adversas y de externo-inestable en situaciones favorables da como resultado un factor de riesgo que aumenta el déficit de autoestima, pues la persona se siente responsable de sus fracasos y sus éxitos son debidos a causas externas.

Autocontrol

El autocontrol potencia y posibilita la libertad de elección, a sí como, la responsabilidad sobre la propia acción y sobre las consecuencias de las propias acciones, lo que está interrelacionado con una correcta atribución. El autocontrol es el modo en que las personas trabajan para conseguir objetivos en un largo plazo. De este modo, cuando una persona es capaz de planificar su propia conducta y las estrategias necesarias para conseguir un objetivo determinado, es considerada responsable y eficaz, lo que aumenta su posibilidad de obtener refuerzo social positivo y un autoconcepto más positivo lo que hará que aumente su autoestima. El autocontrol parece ser un factor positivo que influye en la autoestima pues, aquellas personas que son capaces de controlar sus emociones y comportamientos se sienten más competentes (Mac Kay y Fanning op. cit.).

Los niveles de autocontrol/autoeficacia pueden aumentar o disminuir la motivación. La percepción positiva o negativa de

autocontrol/autoeficiencia determina en cierta medida el tipo de tareas (más desafiantes, simples o complicadas) así como el nivel de persistencia. Las estrategias de autocontrol ayudan a las personas a vencer al ambiente externo dominante y remplazarlo por una planificación y un control interno (Pope, 1988).

Habilidades sociales

Las relaciones interpersonales son una importante fuente de adquisición del reforzamiento social y cultural a nivel personal. Cuando son apropiadas se posee un mayor nivel de autoeficacia y de reforzamiento social. Por el contrario, cuando las personas que presentan un déficit en esta área experimentan cierto nivel de aislamiento social, que suele ir acompañado de respuestas pasivas que conlleva una insuficiente comunicación sobre sus sentimientos, necesidades, intereses. Todo esto desemboca en una baja autoestima y autopercepción de incompetencia social (Pope, op. cit.).

Motivación

La motivación es la capacidad de los seres humanos que permite reaccionar ante una emergencia y experimentar una gran variedad de emociones, brinda la oportunidad de conseguir los objetivos planteados empleando el mayor esfuerzo (Kinchla, 1990).

Todos estos factores juegan un papel importante en la vida de las personas. Los éxitos y los fracasos, la satisfacción y el conjunto de relaciones sociales, llevan su sello. Se debe mantener un nivel adecuado de autoestima, autoconcepto, autoconocimiento, autocontrol y de las habilidades sociales, ya que influyen en el rendimiento, condicionan las expectativas, la motivación y contribuyen a la salud, así como, al equilibrio psicológico (Zahran, 1967).

Ante la problemática de la pérdida de empleo y los efectos psicológicos que ésta conlleva se ofrece como posible alternativa un taller que tendrá como objetivo brindar apoyo psicológico en el momento del despido y durante la búsqueda de empleo combinado con las estrategias utilizadas en Outplacement

Los métodos sistemáticos como el Outplacement han mostrado tener mejores resultados, que los obtenidos en las prácticas comúnmente utilizadas para encontrar empleo, en otras palabras; ha tenido mayor éxito tener un método organizado y estructurado en comparación con los esfuerzos individuales.

Se propone el taller como posible alternativa debido a que hasta el momento no se conoce algún tipo de apoyo para enfrentar los efectos psicológicos del desempleo, hasta ahora se han realizado investigaciones para conocer las consecuencias, pero no se ha implementado un programa de tipo psicológico que permita afrontar esta problemática, Outplacement podría ser la estrategia adecuada debidos a sus objetivos y principios pero por pertenecer al mercado de la consultaría, se ha enfocado exclusivamente a integrar a las personas al ámbito laboral. El apoyo psicológico se ha utilizado para diferentes esferas, como desastres, intentos de suicidios, enfermedades terminales y, al parecer, ha dado buenos resultados para el bienestar psicológico de las personas, con esta propuesta se pretende abordar el aspecto laboral y profesional de las personas desempleadas.

Se trata de ofrecer un programa de apoyo donde se brinde asesoría a los desempleados en proceso de transición, y búsqueda de empleo para así mantener la estabilidad emocional de los participantes. Además de ofrecer una alternativa para diversos problemas a los que pueden enfrentarse los buscadores de empleo, como el desaliento, al buscar y no encontrar, no contar con ayuda por parte de su familia, dar información sobre posibles fuentes de reclutamiento, desconocimiento sobre la elaboración del currículum, dificultad para solicitar ayuda de amigos y conocidos, no saber concertar una entrevista o no saber administrar el tiempo.

ESTRUCTURA DEL TALLER

Se utilizará un taller definido por Diadmondstones (1996), como una estrategia de aprendizaje que capacite a los participantes para cambiar. Una situación de aprendizaje en la cual se discute el cambio y se experimenta con el.

Bajo situaciones amenazantes, como la perdida de empleo, las habilidades para enfrentarse a estas situaciones resultan insuficientes y, por tanto, la tolerancia a la frustración disminuye, las personas se encuentran en desequilibrio psicológico, y mantendrán patrones de conducta habituales, pero cuando se enfrenten a problemas que no puedan resolver favorablemente o de la manera acostumbrada, entraran en una situación critica para llegar a una solución, esto es sumamente amenazante para su seguridad psicológica. Pero, al mismo tiempo, se presentará la oportunidad para crecer, ya que las personas en el momento "difícil" se encuentran en un estado de ambivalencia y, al mismo tiempo, abiertos a sugerencias por

parte de otros individuos que pueden ayudarlo a modificar su personalidad y conducta. Entonces, el taller nos permitirá intervenir desde el primer momento.

Una de las finalidades es disminuir el riesgo de los efectos psicológicos utilizando y movilizandolos recursos y fuerzas de las personas, se hará énfasis en los aspectos positivos de la personalidad, así como reforzar las habilidades con las que cuentan. La intervención proporcionará a los participantes la posibilidad de verbalizar el problema enfrentándose primero en el nivel emocional y, posteriormente, en el conductual esto permitirá ver a los participantes el problemas más objetivamente.

La intención es ofrecer ayuda inmediata, proporcionar apoyo y vincular a los buscadores de empleo con otras actividades y personas, ya que, cuando se presenta un desequilibrio psicológico puede ser de tal magnitud que provoque un deterioro en la capacidad del individuo para poder enfrentarse al problema, por lo tanto, requerirán de apoyo de personal capacitado.

El taller nos permitirá trabajar en grupo, así como promover en los participantes el reforzamiento social, fomentar las habilidades sociales y la autoestima. Se trata de que los participantes vean el proceso de búsqueda de empleo como parte de un proceso grupal, que sea el objetivo de un equipo de trabajo el que todos encuentren empleo; esto permitirá que haya supervisión mutua, trabajo en parejas, apoyo y aliento a los participantes por parte del grupo.

Las sesiones se manejarán por un coordinador y el entrenamiento se efectuará en situaciones grupales de 12 a 15 participantes, esto favorecerá que haya un mayor aprendizaje ya que se propiciará el uso de diversas técnicas tales como:

- El modelamiento: a través del cual los participantes van adquiriendo un mejor desempeño al observar la forma en que se conducen los sujetos más adelantados. Los participantes que logren emplearse, sirven de modelo a los demás y les permite percatarse de que es la actividad y la constancia la que los lleve al éxito en la contratación.
- El reforzamiento: proporcionado por el coordinador alentarán constantemente cada uno de los esfuerzos y avances de los participantes, por mínimos que éstos sean, para mantener un elevado nivel de motivación.

- La integración grupal: Se facilitará ya que, todos los participantes compartirán el mismo objetivo, el trabajo en grupo resultara una situación altamente reforzante, lo cual impedirá que se socaven los esfuerzos de búsqueda.

Algunas de las técnicas a utilizar será el sistema de parejas que consiste en formar pares que pueden ser intercambiables para la realización de actividades y adquisición de habilidades. Este sistema permitirá optimizar el tiempo de entrenamiento dentro del grupo, la ejecución de los ensayos conductuales y el reforzamiento de los participantes.

El taller permitirá alentar a los participantes a que hagan las cosas por sí mismos sin darles más ayuda de la necesaria, se trata de utilizar procedimientos que permitan un contacto más personal con las empresas ya que los empleadores parecen contratar basándose en el atractivo personal y social de los buscadores de empleo, el beneficio es ofrecer un programa que permita a los buscadores hacer una planeación, una mejor búsqueda, conozcan y sepan que ofrecer a los empleadores y que los efectos psicológicos del desempleo no minimicen sus habilidades. Entrenar a los participantes en entrevista, como hacer una llamada, como contactar empresas, es importante porque las personas tienen muy poca experiencia y no saben como manejarse, deben vencer el miedo, por lo que, los ensayos conductuales permitirán fomentar en los participantes su seguridad (autoestima).

Además, se podrá ayudar a los participantes a tomar una acción concreta para enfrentar la problemática considerando su capacidad para actuar en su propio beneficio, se podrá ofrecer seguimiento, la idea es ayudar a la persona a tratar el impacto del suceso y el proceso de enfrentamiento. Para esto, se realizaran tareas como son: la expresión de sentimientos relacionado con la problemática, se fomentara el dominio cognoscitivo de la experiencia y la adaptación conductual para la vida futura.

Finalmente el taller permitirá que los participantes fortalezcan y adquieran habilidades y destrezas a partir de la realización práctica de las actividades propuestas.

Para la atención de esta problemática, el taller estará estructurado de la siguiente forma:

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el taller se espera que los participantes, aprendan a afrontar los cambios que se producen en las organizaciones e implementar una herramienta para la búsqueda de empleo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- *Fortalecer en los participantes los factores psicológicos más afectados por el desempleo.*
- *Propiciar en los participantes la apertura al cambio*
- *Brindar estrategias para la búsqueda de empleo*

POBLACIÓN

El taller estará dirigido a aquellas personas que han sufrido la pérdida de su empleo por consecuencia de cambios organizacionales (Reingeniería, Out Sourcing, Desarrollo Organizacional o Círculos de calidad), etc.

Se implementará en este sector de la población debido a que los cambios organizacionales sirven como excusa para despedir personal.

NIVEL DE APLICACIÓN

Debido a las características del taller se sitúa en un servicio de apoyo post empleo ya que se genera a raíz de la pérdida de éste, por un lado, será de intervención en el momento del despido debido a la situación emocional del participante y, segundo, en el nivel preventivo para que los efectos psicológicos negativos por la falta de empleo no puedan llegar a consecuencias inesperadas.

El taller tiene dos partes que se llevaran acabo simultáneamente, ya que mientras buscan empleo, se dará el apoyo psicológico necesario para que los factores negativos no puedan afectar sus capacidades y habilidades de búsqueda.

EN LA PRIMERA PARTE SE TRABAJARAN, LOS FACTORES PSICOLÓGICOS MÁS AFECTADOS Y QUE SON:

- *Aceptación y apertura al cambio (Duelo)*
- *Autoestima*
- *Autoconcepto*
- *Autoconocimiento*
- *Autoeficacia*
- *Autocontrol*
- *Motivación*
- *Habilidades Sociales*

Es importante que los participantes acepten que se encuentran en un periodo al cual deben adaptarse, que las condiciones quizá no sean, las adecuadas ya que los efectos psicológicos negativos ocasionados por el despido pueden truncar un nuevo camino en su vida, sabemos que las rutinas sirven para mantener el estatus, lo conocido da sensación de seguridad, pero, deben de ver el cambio como necesario, deben admitir, que las cosas no suelen ocurrir como siempre se planean, para que no pierdan el gusto por las cosas, una vez aceptado llega el momento de pensar y planear que se hará para comenzar de nuevo.

Los participantes deben darse cuenta qué los cambios se pueden manejar en el sentido de que ellos pueden intervenir para hacerlo funcional, verlo como un momento de pensar que es lo que se desea realmente.

Además de que la persona acepte iniciar de nuevo, se adapte y genere un plan para el comienzo, se debe dar apoyo a ciertos aspectos debido a que, como se revisó anteriormente, la pérdida del empleo genera efectos psicológicos que podrían extinguir la conducta de búsqueda de empleo.

Como sabemos, la autoestima es el concepto que tenemos de nosotros mismos, de nuestros semejantes y del medio que nos rodea. Se basa en los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que tenemos durante nuestra vida. La autoestima tiene una gran importancia en las relaciones con los demás y con el entorno. con el taller se pretende crear,

experiencias positivas y relaciones interpersonales que ayuden a aumentar la autoestima ya que, las experiencias negativas y las relaciones problemáticas pueden afectarla gravemente.

El autoconocimiento y la autoestima juegan un papel muy importante en nuestra vida ya que, los éxitos, los fracasos y la satisfacción que tengamos de nosotros mismos, junto con las relaciones sociales llevan nuestro sello. Tener un autoconocimiento y una autoestima adecuado permitirá a los participantes dar mayor relevancia a la vida personal, profesional y social. El autoconocimiento influirá favorablemente en el rendimiento y las expectativas de los participantes, así como en su motivación, también contribuirá a que la salud y el equilibrio psicológico no se desestabilicen ya que nuestra autoestima se basa en la seguridad.

El autoconocimiento, es un factor importante en el sentido de que brindara pertenencia y, también seguridad, en los participantes, ya que, lo que presentamos de nosotros es algo que todos aprecian; las personas admiran la seguridad con que expresamos las ideas, la seguridad con que se camina, nos paramos, hablamos y actuamos, ya que se mostrarán como personas, con convicciones y sentimientos, se percibirán a sí mismas como personas abiertas a la comunicación con los demás y consigo mismas.

Los participantes se sentirán cómodos con el contacto físico que ofrecen otras personas que aprecian, asumirán riesgos y buscaran alternativas. Por el contrario, una persona insegura tendrá dificultades para ser espontánea, ya que, el no fomentar el autoconcepto en los participantes tendrá como dificultad que no podrán separarse de las personas o situaciones que los protegen, se resistirán a probar nuevas experiencias.

El autoconcepto es importante porque una persona con autoconcepto limitado de sí mismo suele sentirse incómodo con su apariencia física, tiene un deseo excesivo por complacer a los demás, se siente víctima de las circunstancias, tiene dificultad para expresar sus sentimientos, da excesivo interés o poca importancia a la ropa, busca agradar a los demás.

Entre otras cosas, el reforzar el autoconcepto, creará confianza en los participantes, no tendrán temor a separarse de las personas, se sentirán bien frente a cualquier cambio, no le tendrán miedo a las críticas, se sentirán responsables de sus propias acciones.

Reforzar la autoeficiencia permitirá a los participantes sentirse competentes en diferentes aspectos tales como el académico, lo social, el deporte, el trabajo, etc.

Una persona que presente insuficiente autoeficiencia creerá que si no recibe ayuda no sabrá, ni podrá aprender. No desarrollará su sentido de la creatividad y la acción personal independiente. No valorará los pequeños progresos. Se preocupará por el futuro, en lugar de actuar en el presente. Frente a una dificultad, renunciará fácilmente a la tarea emprendida.

Finalmente, las personas actuamos sobre la base de motivaciones que hacen que nuestra actuación nos parezca oportuna y necesaria. El principal elemento de la motivación es el deseo, el interés y la confianza para hacer lo que nos proponemos. Los participantes deben estar convencidos de que es útil, necesario y bueno para nosotros y para los otros creer en la posibilidad de lo que se propone se puede alcanzar.

Deben ver la motivación como los intereses que los moverán hacer algo y que pueden conseguirlo, pensar en poner manos a la obra con confianza en que tendrán éxito. Si por el contrario, no creen en la posibilidad y no tienen la suficiente motivación para conseguir lo que quieren no serán capaces para entrar en acción. Ya que, una persona con escasa motivación demuestra falta de iniciativa, se siente inútil y con incapacidad de actuar para conseguir sus objetivos. No se preocupa por la calidad de su trabajo, lo hace para salir del paso.

Se trata de fomentar en las personas la motivación, para que conozcan lo que quieren, tengan sentido de dirección, sepan hacia donde quieren ir y hasta donde pueden llegar; tomar decisiones e iniciar nuevos proyectos.

Todos estos factores psicológicos son necesarios para un buscador de empleo.

LA SEGUNDA PARTE DEL TALLER ESTA CONFORMADA POR LAS ESTRATEGIA PARA LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

En el proceso de búsqueda de empleo están involucradas diferentes conductas y habilidades que pueden ser enseñadas y aprendidas bajo situaciones estructuradas, para esto se utilizará el Método Análisis de Tareas, utilizado por Outplacement y definido como una estrategia que permite determinar qué es lo que se debe de enseñar y cuál es la secuencia a seguir a fin de que se posibilite y facilite el dominio de un objetivo instruccional.

Al aplicar este método se logrará que el buscador de empleo pueda:

- *Evaluar sus habilidades y logros.*
- *Preparar su Currículum.*

- *Conocer y practicar la entrevista.*
- *Conocer las diferentes fuentes para la búsqueda de empleo.*
- *Realizar llamadas telefónicas.*

La evaluación de Habilidades y Logros permitirá al buscador de empleo revisar su historial profesional, identificar logros y analizar la aplicabilidad en el mercado de trabajo.

Esta evaluación permitirá iniciar un proceso de introspección, en los participantes una autoevaluación que contenga elementos de dureza. Es importante que sean objetivos, deben usar los hechos probados, escribir sus capacidades, logros y características, es el punto de partida para confeccionar el Curriculum Vitae.

El Currículum Vitae permite informar a las empresas que se está disponible y que se tiene interés en trabajar en esa compañía, empresa o institución, se puede describir los servicios y ventajas que se ofrecen y las habilidades con las que se cuenta, el resultado que se espera no es el ofrecimiento de empleo inmediato, sino la invitación para una entrevista, es decir, una ocasión para poder vender las aptitudes, habilidades y la personalidad que tienen los participantes.

El curriculum debe de ser como un anuncio publicitario, poner claramente las competencias que se tienen para el puesto, cuidar hasta el último detalle, por lo que se requiere de una buena presentación. Deberá estar totalmente orientado hacia el puesto que se desee, subrayando las aptitudes y habilidades de manera tan convincente como para que el empleador desee saber más. El empleador propone una entrevista para conocerlo mejor, no sólo para verificar la información que está en el currículum, en consecuencia toda información que esté relacionada con sus habilidades y aptitudes para el empleo debe ser incluida.

Los buscadores de empleo deben remitirse al uso del teléfono siempre que sea posible, para contactar con los amigos que pudieran comunicarles sobre algún trabajo, ya que el hacer visitas consume mucho tiempo y al llamar por teléfono se contactará con muchas más personas, esto es importante debido a que estos contactos aportaran valiosas fuentes probables de empleo.

La importancia del entrenamiento en la entrevista de trabajo a los participantes, radica en que una persona que muestre buenas habilidades

está en ventaja con respecto a las demás, es decir, tiene mayores probabilidades de ser contratada, ya que permiten al entrevistado una mayor confianza en sí mismo y, por ende, control de la situación.

El entrenar en la entrevista a los desempleados, puede mejorar el repertorio de habilidades que pueda tener. Las entrevistas laborales son breves, la mayoría de los entrevistadores, hacen la evaluación de candidatos en menos de 30 minutos. A pesar de esta brevedad, está demostrado que los entrevistadores conceden muchísima importancia a la conducta del aspirante en esa situación como el querer impresionar con joyas exageradas, el parecer agresivo o tímido o el rogar al empleador de que lo contrate. Muchas veces, es más importante la impresión social que produce el aspirante que otras características más objetivas como las calificaciones académicas o la experiencia laboral.

Las entrevistas de trabajo son una fuente de ansiedad por varios motivos: en primer lugar, la entrevista es un tipo de interacción social en el que muy poca gente tiene experiencia, por lo que no saben cómo comportarse, las entrevistas son privadas, no se tiene forma de tener un modelo y en segundo lugar, los candidatos no suelen obtener retroalimentación sobre su actuación. Son interacciones sociales importantes en la que el individuo sabe que se esta examinando su conducta con lupa.

En la etapa de búsqueda se trata de actuar. Planificar para llegar al mercado de trabajo. Fijarse objetivos. Existen al menos cinco medios para llegar al mercado de trabajo.

- Anuncio de prensa
- Consultores, Empresas de selección
- Candidaturas empresas
- Internet
- Redes personales de contacto

Debe hacerse un uso efectivo del tiempo, buscar en el mercado oculto de empleo y no solamente en lo que se ve por el periódico o ferias de reclutamiento; esto es, una selección de compañías.

Cuando una persona se encuentra en el conflicto de tomar una decisión, tendrá que aplicar una estrategia que le permita evaluar cada una de las alternativas para así llegar a una solución, que le reditué tanto en beneficios personales como de tiempo y efectividad. Considerando que el estar desempleados representa un problema, se aplicará una estrategia que permita generar alternativas de empleo, para así dirigir los esfuerzos en

la búsqueda de empleo y llegar a ser contratados con una mayor probabilidad de éxito.

Las habilidades sociales

Una persona que se relaciona eficazmente con los demás, que inicia conversaciones con otros, que es capaz de transmitir y recabar información, que deja una sensación agradable al conversar con otros, que puede expresar su desacuerdo sin atacar, que tiene la capacidad de convencer y que logra que los demás se formen una buena opinión de él se considera que es una persona con habilidades sociales. En el taller se tratará de fomentar éstas en los participantes, ya que es muy importante que sepan hacer llamadas telefónicas, conocer como se lleva a cabo una entrevista, elaborar un curriculum. Hay que mencionar que, el contacto visual en la entrevista, el volumen de voz tanto en las llamadas como en la entrevista laboral, la fluidez verbal son aspectos que un entrevistador cuida en el momento de la interacción.

Los empleadores toman en primera instancia el curriculum. Posteriormente, evalúan el tono de voz en las llamadas telefónicas, seguridad al contestar y el tipo de preguntas que el buscador de empleo puede realizar. Si el entrevistador no es convencido, se ha cerrado una posible fuente de empleo, pero si es elegido será citado a entrevista. Los empleadores dan a la entrevista de trabajo un peso importante para la contratación y la ausencia de habilidades sociales puede repercutir desfavorablemente en esta decisión. Es importante el entrenamiento en la entrevista y las llamadas telefónicas ya que, se han encontrado diferencias en las entrevistas de desempleados entrenados y no entrenados.

Los entrenamientos tienen la finalidad de compensar las pocas habilidades sociales que algunos desempleados pueden tener debido a que nunca se les enseñó o bien debido a que reforzaban estas conductas en algunas situaciones y no en otras.

Finalmente, este taller tiene la finalidad de brindar una alternativa de apoyo para las personas desempleadas, permitiendo la interacción individual y grupal, a través de la cual, las personas que participen, desarrollen y optimicen habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. Para este fin se presenta la carta descriptiva en el Anexo 1.

Conclusiones

El objetivo central de esta investigación fue identificar si habría alguna relación, entre reingeniería y Outplacement así como ofrecer una alternativa de apoyo para las personas que han quedado sin empleo.

Esta idea surgió a raíz de la experiencia laboral, en diferentes empresas donde, implementar reingeniería significa despidos masivos y aparecía el Outplacement como posible alternativa de apoyo, servicio que ofrecen las empresas para sus ex empleados. Este fenómeno colectivo por parte de las empresas, sirve para reducir su tamaño y mejorar su eficiencia sin embargo no se han dado los resultados deseados pese a las medidas drásticas que se han adoptado.

Al iniciar la década de los 80's muchas empresas se vieron obligadas ante las nuevas características del entorno a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo, las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, etc. No eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado. El cambio se ve presionado por el avance tecnológico, donde se ofrecen nuevas alternativas en los procesos, automatización de los sistemas, mejora de la calidad y costos más bajos. Se da el nacimiento de lo que hoy se conoce como reingeniería.

Varias empresas norteamericanas le dieron un vuelco a sus negocios por medio del rediseño de sus procesos. A partir de ese momento muchas empresas en varios países iniciaron procesos de reingeniería y el enfoque tuvo una expansión muy importante. Las empresas se enfrentaron a que lo que producían y comercializaban ya no era lo más importante, sino el cliente, la competencia paso de un ámbito local a un ámbito mundial.

A partir de la implementación de la reingeniería en las empresas, se presenciaron una oleada de despidos masivos. Con la esperanza de aumentar la rapidez, reducir los costos y mejorar la eficiencia en las empresas, se eliminaron estratos enteros de personal, uno tras otro, realizando enormes reducciones de personal en todos los niveles, sin importar el impacto que esta decisión provocó en la salud y en el bienestar de sus empleados.

Sin embargo se inició una fuerte crítica a la reingeniería, consultores, investigadores y universitarios, acumularon experiencias que mostraban limitaciones en la versión original de este enfoque, a los críticos se unieron también los principales promotores Hammer y Champy donde cada uno expone sus propios puntos de vista, experiencias y señalan la necesidad de hacer ajustes a la versión original.

Las mayores críticas a la reingeniería se han centrado en la forma errada en que se enfocó originalmente, la poca importancia que se le dio a la cultura organizacional y a los empleados en el proceso. A esta crítica se unieron sus propulsores más connotados reconociendo que muchos fracasos fueron por consecuencia de no tomar en cuenta, la cultura organizacional y el recurso humano, Champy señala que la reingeniería está en dificultades debido a que solo se dirigió hacia lo operativo y se descuidó el rediseño de los administradores y la gerencia.

Michael Hammer (1997; citado en Mullin, 1997), señala que el Recurso Humano dentro de las organizaciones es nueva para la reingeniería. En su teoría de sobre la Reingeniería, comenta "deje afuera todo lo que tiene que ver con este campo" ya que el objetivo final de toda empresa es la satisfacción del usuario, por medio de una excelente calidad del producto y servicio prestado, de tal forma que si no llena las expectativas del usuario, peligra su sobrevivencia.

Otra crítica es que la reingeniería ha servido como excusa, para despedir personal y recargar el trabajo a quienes permanecen en la empresa. En la práctica una apreciable cantidad de empresas anuncian procesos de reingeniería, pero aplican otra cosa; reestructuraciones o "adelgazamiento organizacional" acompañado normalmente por despido de personal. A veces se hace a propósito, a fin de confundir a la opinión pública pero en otras oportunidades es por desconocimiento de lo que es realmente la reingeniería.

Este proceso llamado reingeniería genera cambios que erosionan las descripciones de los empleos, surgiendo tantos nuevos, tan extraños, que no es posible describirlos, como nuevos son también los tamaños de las empresas que los proporcionan. Los empleos están en las empresas pequeñas y grandes, pero cada vez hay menos empleos tradicionales, que trae como consecuencia que comiencen a desaparecer. Las empresas están asignando sus tareas importantes a empleados temporales o subcontratándolos a otras empresas.

La reingeniería no es la culpable de los grandes índices de desempleo a nivel mundial ya que es un instrumento de enorme potencial para los ejecutivos, pero que puede ser destructivo si se le diseña y aplica con

superficialidad. Aunque la reingeniería no es sinónimo de recorte de personal, muchos ejecutivos siguen reclamando recortes aún mayores. Ese argumento se debe al hecho de no haber comprendido el problema subyacente: mientras la estructura de la empresa no se modifique de modo radical, no podrá lograrse mejoramientos significativos en cuanto a rapidez y flexibilidad organizacional, si siguen funcionando como una pirámide, por pequeña que sea, seguirá siendo rígida y lenta. Lo que se necesita es una estructuración totalmente nueva que supere los inconvenientes de la estructura piramidal y favorezca la innovación constante y la participación plena de los empleados.

Por tal motivo, es necesario dar importancia no sólo al papel del individuo, sino también al contexto laboral, puesto que una de las mayores influencias es el ambiente, pero no en el sentido de las personas que se desempeñan funcionalmente y por ello obtienen grandes logros, puesto que no se trata de luchar contra una organización para alcanzar el éxito.

Al respecto, Rogers (op. cit.). Sostiene que el desempeño óptimo no necesariamente es exclusivo de unos cuantos individuos de gran determinación, sino que puede conseguirse o inhibirse a gran escala según la cultura de la organización. Por ello, se pretende que las empresas cuenten con gente cuyas habilidades en la formación de equipos les permita alcanzar niveles de desempeño que no consiguen sin ayuda de los demás, deben ser colaboradores que aprecien las relaciones y entiendan la importancia de los contactos; con tendencia a la asociación y un contexto que les permita desarrollarse.

El desempleo es el resultado de la globalización, durante décadas, los líderes de las compañías han proclamado la importancia que tienen los empleados para el éxito de ellas. Pero, al mismo tiempo, han suprimido su creatividad, han reforzado sistemas que menosprecian sus esfuerzos y les han escatimado una remuneración justa. Hoy en día, muchas compañías llevan a cabo transformaciones conforme a lo que se espera de ellas como empresas dentro de la sociedad y al interior de la misma; otras, en cambio, aunque saben lo que se requiere, no profesan con los cambios y permanecen instaladas en sus modelos. Algunas simplemente se niegan a admitir la necesidad de transformación. Así el despido se convierte en la estrategia primaria para alcanzar metas e incrementar su productividad, lo que se pretende cuando esto ocurre, es adquirir o fusionarse con nuevas instituciones para incrementar la participación en el mercado.

En el momento del despido las empresas ofrecen un servicio llamado Outplacement que no es más que un paliativo para el personal que ha sido despedido y que sirve a las empresas para mantener su imagen. No

mantiene ninguna relación con la reingeniería de procesos, no directamente sin embargo, seguirá utilizándose como pretexto, para liquidar personal y al hacer una mala implementación de ella se esperará también, resultados no muy satisfactorios para el recurso humano. El Outplacement será entonces el servicio ofrecido por las empresas, obviamente solo será requerido por las empresas que cuenten con la infraestructura necesaria para contratar el servicio. El Outplacement es considerado una herramienta a través del cual todo cambio se lleva a cabo de manera objetiva, tratando de atenuar los efectos negativos que son ocasionados por el desempleo, el objetivo es hacer evidentes las alternativas que tienen las personas para cubrir su objetivo de productividad. Sin embargo se ha quedado de lado los efectos psicológicos causados por el desempleo.

Tanto las organizaciones como las personas tenemos dificultad para adecuar nuestras expectativas y hábitos al nuevo mercado laboral. En algunas organizaciones intentan reduciendo su fuerza laboral, las organizaciones intentan llenar los huecos de los despidos con empleados temporales, sin embargo, aún las organizaciones más creativas dejan ver lo mal preparadas que están para manejar efectivamente la fuerza laboral, compuesta por empleados temporales, los problemas que surgen son inmensos como, por ejemplo, la disminución de la lealtad de los empleos, mayor inseguridad en el manejo de la información y la menor calidad de la producción y los servicios.

El desafío al que se enfrentan las organizaciones hoy en día es la creación de un ambiente en el cual sean posibles los cambios rápidos y significativos, para mantener un balance entre las demandas de cambio y la persistencia de la estabilidad organizacional.

Podemos concluir, a partir de los temas revisados que, las relaciones laborales dentro de la organización han cambiado, ya no se puede pensar en ocupar puestos dentro de las empresas para toda la vida, debido a los rápidos cambios de tecnología, administración y estructura que van sucediendo. Porque, por los conocimientos, habilidades y experiencia por que fue contratada una persona hoy, el día de mañana quizá sea separada, esto debido a que los requerimientos, enfoques y resultados esperados del proceso ya cambiaron y la organización no tienen tiempo para que las persona sean entrenada y/o se decida a cambiar. Resulta más fácil para la empresa contratar los servicios de un grupo externo especializado en la materia que le proporcione los servicios y cuando ya no sean requeridos dar por terminado el contrato sin tener una relación laboral que dificulte el cambio planeado por la organización.

Entonces, ponen a la gente en transición que, como ya sabemos, es pasar de un estado a otro, como, en este caso es cambiar de una empresa a otra o de estar desempleado a conseguir trabajo, el hecho de saberse en un estado de cambio en donde, generalmente, nada de lo que se vive es certero y la incertidumbre es lo que matiza toda las acciones, genera que cuando se sale en busca de trabajo seamos asaltados por una multitud de temores y seamos sorprendidos por actitudes aprendidas. Ante estas nuevas situaciones, siempre se va a una entrevista con la expectativa del tipo de preguntas que habrá, o del tipo de pruebas que se tendrán que llevar a cabo, de modo que la seguridad o inseguridad con que se afronten estas situaciones están matizadas por los niveles de autoestima y el conocimiento de las habilidades que poseemos.

Dependiendo de quién se trate y de la atención que se reciba, las transiciones de empleos se viven de forma diferente y pueden considerarse o bien como cambios benéficos que nos exigen e impulsan a movernos de forma diferente o como estados de los cuales no aprendemos nada y nos es sumamente difícil salir.

El aspecto financiero de un empleo es tan evidente que, en ocasiones, se subestima el aspecto psicológico; sin embargo, el impacto más fuerte al perder un empleo será sobre nuestro aspecto psicológico, encontrar una nueva fuente de ingresos puede llevarnos un buen tiempo, así como bastante esfuerzo, pero una vez encontrada, se hace el trabajo y nos olvidamos del asunto, normalmente no nos damos cuenta de esto hasta que se pierde el empleo, lo que es trágico, ya que la mayoría de la gente se define a sí mismos en términos de sus empleos, se vincula con su comunidad a través de sus empleos y obtienen sus propósitos debido a sus empleos, entonces sustituir la recompensa psicológica que proporciona la realización de un trabajo, será mucho más difícil.

La ayuda que se requiere es aquella que permita reducir los riesgos, del mismo modo que permite canalizar adecuadamente la energía para darle nuevos enfoques a la situación. Cuando alguien se enfrenta a la pérdida de algo esencial, básicamente se pierde la integridad, se entra en depresión y se experimentan indefensión e impotencia, lo que afecta la autoestima y genera sentimientos de fracaso. Y en casos graves, puede ocurrir que un efecto conocido como rebeldía en donde la agresión se vuelca hacia el exterior mediante actos desde enojos, ataques a las personas cercanas, el robo, y algunas veces el suicidio.

Ante el enorme reto que significa vivir en el mudo sin empleos, la sociedad, gobierno e instituciones tienen un rol muy importante que desempeñar. No

sólo tienen que canalizar las fuerzas del cambio sino también proveer los mecanismos de seguridad para que esta transición, en el empleo no sea tan traumática. De hecho, la sociedad es la única fuente de apoyo y de educación para la creación de una nueva generación de trabajadores que tengan la nueva mentalidad con respecto al trabajo, por lo tanto la sociedad haría bien en hacer las siguientes cosas.

Abandonar la idea de que los empleos son para siempre

Dejar de pelear para ver que región, estado o ciudad va a conseguir los empleos ya que lo que gane una lo perderá otra.

Allanar el camino para implementar soluciones más acordes a las necesidades socioeconómicas.

Resistir la tentación de abrazar una pseudo solución que arregle los síntomas del problema.

En esta acción, el gobierno tiene mucho que ver. Sin embargo no basta con esto, la sociedad debe reenfocar sus esfuerzos para ayudar a la gente en el desarrollo de las habilidades que se requieren para hacer el trabajo, que no es lo mismo que dar un re-entrenamiento vinculado al concepto empleo.

No obstante es bueno recordar que una persona es mucho más que su trabajo, por lo que debe ser evaluada en función de los logros alcanzados, no de su carrera, porque la carrera tiene que ser una oportunidad. El primer empleo fuera de la escuela lleva al siguiente y así sucesivamente, sustituyéndose de este modo la carrera, sin embargo esto impide evaluar si ese es el camino correcto.

Entonces, ser despedido brinda la oportunidad de examinar de cerca lo que uno desea hacer con el resto de su vida; es decir, la pérdida del empleo no es el fin de la vida, aunque hay que estar conscientes de que habrá una secuela que exigirá de un proceso para sanar las heridas emocionales el cual llevará tiempo.

Durante mucho tiempo las áreas de Recursos Humanos y los psicólogos han desarrollado investigaciones y efectuado trabajos, que tienen que ver con aspectos tales como: el aumento de la productividad, el ausentismo, capacitación, así como la incidencia de accidentes, la motivación, la comunicación y otros. En el área de Psicología laboral vemos que en la práctica psicológica, no piden demandas de solución para los problemas sociales.

En el área de Psicología laboral son pocas las investigaciones que se han desarrollado referente a las personas desempleados, que en México alcanzan ya varios miles, con pronósticos de que esta situación siga en aumento. De aquí la justificada necesidad de realizar investigaciones, y programas que ayuden a mejorar la situación psicológica de las personas desempleadas.

Quizá debemos comenzar por el interior de las empresas, ya que es poca la importancia que se le da al área de Recursos Humanos, para las empresas son mas importantes las áreas de negocio. Cuando el área de Recursos Humanos tiene un nuevo proyecto para mejorar las áreas de la empresa regularmente son declinas. No sería raro entonces que al proponer la reducción de otros gastos en lugar de personal no sea aceptada la propuesta.

Como Psicólogos debemos hacer ver que el factor humano es muy importante, es claro que todo cambia y evoluciona a veces será para mejorar y otras para empeorar, pero ojala se haga con el menor daño posible al recurso humano.

Como Psicólogos nos corresponde preocuparnos por prevenir los daños que pueden ocasionar los cambios y por intervenir en el momento.

REFERENCIAS

- Acle, T. A. (1994). **Retos y riesgos de la calidad total**. México: ED. Grijalbo.
- Albercht, K. (1991). **La revolución de servicio**. Colombia: ED. Fondo Editorial.
- Araujo, A. (1998). **La reingeniería de procesos. Una nueva milagrosa técnica de gestión**. Facultad CC.EE Universidad del país Vasco, Bilbao.
- Bartlett, Ch. A. y Ghosal, S. (1995). Rebuilding Behavior Context: Turn process Reengineering into people Rejuvenation. **Sloan Management Review**, Núm. 38 pp 16-21
- Beckhard, R. (1980). **Transiciones Organizacionales**. México: ED. Fondo Educativo Interamericano.
- Benchmarking un punto de vista. **Manayement Today**. Marzo 1995.
- Benoit, G. (1995). **Reingeniería del Cambio**. España: ED. AlfaOmega Marcombo.
- Blascovich, J. y Tomaka, J. (1991). **Measures of self-steem**. E.U.A.: ED. Academic Press.
- Boyle, R. D. (1997). Como evitar los escollos más habituales de la Reingeniería. **Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad**. Núm. 39 Enero-Febrero pp. 45-60.
- Bridges, W (1994). **Job Shift: How Prosper in WorkPlace Without Jobs**. E.U.A.: ED. Addison- Wesley Publishing Company.
- Buendía, V. (1993). **Estrés y Sicopatología**. Madrid: ED. Pirámide.
- Cantu, D. H. (1997). **Desarrollo de una cultura de calidad**. México: ED. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). **Iniciación a la administración de personal**. México: ED. Mc Graw Hill.
- Colunga, C. (1995). **Modelos Administrativos**. México: ED. Panorama Editorial.
- Consequences Unemployren. **En Jurnal Of Health y Social Bahavier**, Vol. 19 Junio, pp 167-165.

Cross, M. (1991). **Estructura Empresarial: Como adaptarla a los cambios**. Bogotá: ED. C. Legis.

Devenport, T. (1997). Mejora de los procesos del trabajo del conocimiento. Harvard **Deusto Business Review**. Núm 39 Enero Febrero pp 38-42.

Diadmondstones, J. M. (1996). **Talleres para padres y maestros**. México ED. Trillas.

Donjuan, G. (1992). **Resistencia al cambio**. Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología UNAM.

Douglas, C. N. (1990). **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. México: ED. Fondo de Cultura Económica.

DSM-IV. (1995). México: ED. Mc Graw Hill.

Enciclopedia. Zeta Multimedia CD. (1995-1996). **Historia del Mundo**. España.

Engels, F. (1977). **El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre**. URSS: ED. Progreso.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja. (2003, 15 mayo). Recuperado 03 de mayo de 2005) www.cruzrojainternacional.com

Fernández, F.C. (1997). **La reingeniería como respuesta a la globalización de la economía**. México: ED. Trillas.

Ferrer, P. L. (1993). **Guía Práctica e Desarrollo Organizacional**. México: ED. Trillas.

Freemont, E. K y Rosenzweig, E.J. (1988). **Administración en las organizaciones**. México: ED. Mc Graw Hill.

French, W. y Bell, C. (1995). **Desarrollo Organizacional**. México: ED. Prentice Hall Hispanoamericana.

Gaceta Facultad de Contaduría y Administración. (2000). UNAM, Núm. 54 y 55, pp 10-17

Galindo, M. (1990). **Fundamentos de Administración**. México: ED. Trillas.

García, C. y Casado, R. (2002). Perdió La brújula (Re (Ubíquese con el Outplacement) **Revista proyección Humana** Núm. 52 Marzo pp18-26.

Garfield, C. (1992). **Los empleados son Primero**. México: ED. Mc Graw Hill.

Garrido, L. (1992). **La autoestima como reflejo de las transiciones a la vida activa**. Madrid: ED. Complutence.

Gore, S. (1978). The effect of Social Support In Moderating the health.

Hall, R. (1996). **Organizaciones estructuras, procesos y resultados**. México: ED. Prentice Hall.

Hammer, M y Champy, J. (1994). **Reingeniería**. Colombia: ED. Norma.

Hammer, M. (1995). **Reengineering the Corporation**. E.U.A.: ED. Harper Press.

Harari, O. (1997). ¿Por que murió la Reingeniería?, **Harvard Deusto Business review** Marzo-Abril, pp 26-30.

Human, G. (1997). **Curso Calidad Total. Formación Proactiva y Bechmaking en RR** (Mecanógrafa), México.

Ishikawa, K. (1998). **¿Qué es el control Total de calidad?** Colombia: ED. Norma.

Jahoda, M. (1989). **Empleo y desempleo: un análisis Sociopsicológico**. Madrid: ED. Morata.

Jeannet, J. (1994). Reengineering, algo más que reestructurar o reorganizar. **Revista Capital humano** Núm. 70, pp 13-18.

Jung, J. S. (1989). **Las organizaciones del mañana: desafíos y estrategias**. México: ED.Trillas.

Kabána R. T. Y Goujun L. (2002, 15 enero). **¿Quién teme al Outplacement?** Recuperado el 2 de octubre de 2002 www.articulos.ngmf'ZH=0IDZONA=

Keith, D. (1991). **Conducta Organizacional**. México: ED. Mc Graw Hill.

Kelly, A.J. (1987). **Entrenamiento de las habilidades sociales**. España: ED. Biblioteca de Psicología.

Kinchla, R. (1990). **Psicología**. México: ED. Hall Hispanoamericana.

Koontz, A. y O'Donell, R. (1987). **Administración**. México: ED. Mc Graw Hill.

Kossen, S. (1995). **Recursos humanos en las organizaciones**. México: ED. Harla.

Kreitner, L. y Kinicki, T. (1997). **Comportamiento en las organizaciones**. México: ED. Mac Graw Hill.

Laboucheix, V. (1997). **Tratado de la calidad total**. México: ED. Limusa Noriega.

Largo, A.C. (1997). Más allá del rediseño de procesos. Harvard **DeustoBusiness Review**. Núm 39 Enero Febrero, pp 15-33.

Laris, F. (1983). **Administración Integral**. México: ED. CECSA.

Lippsitt, L.P. (1958). A self concept for children and its relationship to the children's form of the manifest anxiety. **Child development**. Núm. 29, pp 463-472.

López, M. L. (1997). La Desvinculación Asistida (OUTPLACEMENT) y la Continuidad en el Empleo **Revista de Psicología** Universidad de Chile, pp 18-36.

Lowenthal, J. (1997). **Reingeniería de la organización**. México: ED. Panorama.

Lozada, M. (2003, 20 septiembre). **Impacto de la crisis sociopolítica**. Recuperado el 18 de mayo de 2005. Publicado por la red de apoyo psicológico de la U.C.V www.pasoapaso.com.ve/GEMAS/gemas_99.htm - 47k

Mac Kay, N. y Fanning, P. (1991). **Autoestima. Evaluación y mejora**. Barcelona: ED. Martínez Roca.

Manejos de emergencia Psicológica. Recuperado el 30 de abril de 2005 www.uaem.com

Manganelli, R. y Klein, M. (1995). **Cómo hacer Reingeniería**. Colombia: ED. Norma.

Márquez, C. S. (2000). **Cambio de Actitud Hacia el Proceso de Reingeniería Integración del Factor Humano**. Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología UNAM.

Monsivais, O. S. (1986). **Efectos Psicológicos del desempleo**. Tesis Licenciatura Facultad de Psicología UNAM.

Muchinsky, P. (2000). **Psychology Applied To Work**. E.U.A.: ED. Wadsworth.

Mullin, R. (1997). Entrevista con Michael Hammer; preguntas y respuestas sobre la reingeniería. Harvard **Deusto Business Review**, Núm 40, Sep-Oct, pp 45-52.

Newton, M. (1985). **Cambio Organizacional: Técnicas y Aplicaciones**. México: ED. Trillas.

O'Brien, y Kabanoff G.E. (1986). Psychology of work and unemployment. **John Willey. Chichester**.

Patiño, P.H. (1994). **Diseño de Proceso de Reconocimiento en Calidad Total**. Memorias del V Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, México.

Pope, A.W. (1996). **Mejora de la autoestima en niños y adolescentes**. Barcelona: ED. Martínez Roca.

Rangoulou, S. (2000). **Reingeniería de procesos (bpr)** Facultad cc.ee. Universidad del país Vasco, Bilbao.

Reddin, W. J. (1983). Cómo vencer la resistencia al cambio. México **Revista Alta Dirección**, Núm. 57, pp 140.

Robbins, S. (1996). **Comportamiento Organizacional**. México: ED. Prentice Hall.

Rodríguez, C. M. (1997). **Evaluación de la Efectividad del Programa de Transición de Salida (OUTPLACEMENT) en una empresa de Seguros en México**. Tesis Licenciatura Facultad de Psicología UNAM.

Rodríguez, E. M. (1996). **Desempleo, Solución Creativa, y Radical**. México: ED. EDAMEX.

Rodríguez, P. (2002). **Apoyo Psicológico en situación de crisis**; material elaborado en el C.A.D.H, (Centro de Asesoramiento y Desarrollo Humano) UCAB, Caracas.

Rogers, E. M. (1990). **La comunicación en las organizaciones**. México: ED. Mc Graw Hill.

Rosemberg, M. (1965). **Society and the adolescent self-imagen**. Princenton: University Press.

Rotchschild, B. (1986). Salud Mental entre trabajo remunerado y desempleó, **Salud Mental y Trabajo**: Vol 30, pp 73-80.

Rothery, B. y Robertson, I. (1996). **OUTSOURCING**. México: ED. Limusa.

Sanchez, F.E. (1997). **Temas Selectos de Psicología**. Tomo I México: UNAM.

Saunders, G. (1991). **El compromiso Empresarial: como lograr objetivos en equipo**. Bogotá: ED. Legis.

Schein H. E. (2000). **Psicología de la organización**. México: ED. Prentice Hall.

Schiffman, L. (1993). **Comportamiento del consumidor**. México: ED Prentice Hall.

Smirnov, A. A. (1969). **Psicología**. México: ED. Grijalbo.

Spendolini, M. J. (1992). **Benchmarking**. México: ED. Norma.

Stephen, P.R. (1994). **Administración: Teoría y práctica**. México: ED. Prentice Hall Hispanoamericana.

Terry, G. (1992). **Principios de administración**. México: ED Continental, México.

Vall, F. (1988). Autoestima y rendimiento escolar: ¿es posible elevar el nivel de autoestima del alumno?. **Revista Almotacín**, Núm. 22, pp. 23-31.

Velazco, M. A. (1998). **Reingeniería Aplicada a los Procesos Contables de una Institución Bancaria**. Tesis Licenciatura Facultad de contaduría UNAM.

Warr, P. (1987). **Work, Unemployment and Mental Health**. Oxford University ED. Press Oxford.

Zahran, A.S. (1967). The self-concept in the psychological of adolescents. **British Journal of Educational Research**. Núm 37, pp. 225-239.

Zaid G. (1992). **La Nueva Economía Presidencial**. México: ED. Grijalbo.

ANEXO

APOYO PSICOLÓGICO Y BÚSQUEDA DE EMPLEO

PRESENTACIÓN:

Este taller se centra en la construcción social de la experiencia humana, como las emociones, los sentimientos, las expresiones, la imaginación, la sensibilidad, la intuición, la empatía, la agresión, la solidaridad. Son procesos humanos naturales que se encuentran en el entorno.

El presente trabajo es un taller de carácter vivencial de enfoque grupal en el que, a partir de juegos y técnicas socio afectivas, se propicien nuevas relaciones de interacción personal, para la solución de conflictos, basadas en la expresión de emociones, la creatividad y el reforzamiento de habilidades sociales así como de una estrategia para la búsqueda de empleo.

La siguiente carta descriptiva tiene la finalidad de ofrecer un apoyo para la implementación del taller **Apoyo psicológico y búsqueda de empleo**.

Los Objetivos son los siguientes:

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el taller se espera que los participantes, aprendan a afrontar los cambios que se producen en las organizaciones e implementar una herramienta para la búsqueda de empleo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Reforzar en los participantes los factores psicológicos mas afectados por el desempleo.
- Propiciar en los participantes la apertura al cambio.
- Brindar estrategias para la búsqueda de empleo.

TALLER

APOYO PSICOLÓGICO Y BÚSQUEDA DE EMPLEO

Dirigido a personas que han sufrido la pérdida de empleo por consecuencia de cambios organizacionales, (Reingeniería, Out Sourcing, Desarrollo Organizacional y Círculos de calidad)

DURACIÓN

Cinco sesiones de ocho horas.
Lunes a viernes

9:00 a 17:00

El taller cubrirá las siguientes fases:

- **Reforzamiento de factores Psicológicos afectados por el desempleo**

Aceptación y apertura al cambio

Duelo

Autoconcepto

Autoestima

Autoconocimiento

Autoeficacia

Motivación

Habilidades sociales

- **Estrategias de búsqueda de empleo**

Evaluación de habilidades y logros

Preparación del Currículum

Técnicas y práctica para optimizar su entrevista

Estrategias para la búsqueda de empleo

Lugar:

Espacio de 4x4 mtrs

Materiales:

Rotafolios

Tijeras

Resistol

Colores

Hojas de colores

Hojas blancas

Diurex

Lápices

Plumones

Bola de estambre

Etiquetas adhesivas

Papel de colores (china o crepe)

Paliacates

Sacapuntas

Gomas.

APOYO PSICOLÓGICO Y BÚSQUEDA DE EMPLEO

CARTA DESCRIPTIVA

DIA 1

| HORA | ACTIVIDAD | DESARROLLO | OBJETIVO |
|-------------|---|--|---|
| 9:00-9:15 | Recepción y presentación general del taller | El ponente se presentará y dará la bienvenida a los participantes | Informar sobre los objetivos del taller y fomentar un ambiente cálido |
| 9:15-9:45 | "Expectativas" | Se preguntará a los participantes que opinan y esperan del taller, el ponente explicará en que consiste el taller y se entregarán manuales | Dar a conocer los objetivos del taller, así como su duración y actividades. |
| 9:45-10:00 | "Presentaciones" | Cada participante indicará su nombre, edad y profesión. | Conocer de manera general a los participantes. |
| 10:00-10:20 | "Tapiz de nombres" | Todos harán cadenas con su nombre | Se buscará que los participantes se relacionen entre sí para fomentando la iniciativa de los participantes |
| 10:20-10:50 | "Emociones" | Se preguntará a los participantes cómo se sienten con la salida de su empresa, se buscará que todos los participantes den a conocer sentimientos acerca de la pérdida de su empleo, ¿cómo lo tomaron? ¿Que sintieron? | Conocer los sentimientos comunes de los participantes, |
| 10:50-11:20 | Sesión Informativa | Tomando en cuenta la dinámica anterior, se hablará del impacto psicológico de la pérdida de empleo, (duelo, autoestima) | Informar a los asistentes sobre los efectos de la pérdida de empleo |
| 11:20-11:30 | BREAK | | |
| 11:30-11:50 | ¿Y ahora que? | Sentados en círculo uno a uno mencionaran que piensan hacer, en cuanto tiempo, empleo, objetivos etc. | Conocer las metas y objetivos planteados de los participantes |
| 11:50-12:20 | Sesión Informativa | Se hablará sobre las alternativas que tienen ante la situación de desempleo, estrategias de búsqueda de empleo. | Orientar a los participantes sobre las alternativas para resolver problemática. |
| 12:20-14:20 | "La Búsqueda 1" | Búsqueda de empleo de acuerdo a las estrategias presentadas | Poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre las diferentes alternativas para la búsqueda de empleo |

| | | | |
|-------------|---------------|--|--|
| 14:20-14:30 | "Comentando" | Los participante expondrán las diferentes formas que utilizaron para buscar empleo | |
| 14:30-15:30 | Comida | | |
| 15:30-16:00 | "Limón-Limón" | Juego de integración | Fomentar la integración del grupo |
| 16:00-16:45 | Curriculum | Se darán detalles sobre la elaboración del C.V (correctos e incorrectos) | Orientar a los asistentes sobre la correcta elaboración del curriculum |
| 16:45-17:00 | Cierre | Se revisara de manera general lo hecho Durante el día. Se les pedirá a los participantes que se presenten a la siguiente sesión con ropa formal (como si fueran a buscar empleo) | Concluir actividades si dejar dudas |

DIA 2

| HORA | ACTIVIDAD | DESARROLLO | OBJETIVO |
|-------------|-----------------------------------|---|--|
| 9:00-9:15 | Recepción | Se da bienvenida a los asistentes | Dar atención a los asistentes |
| 9:15-9:30 | ¿Cómo están hoy? | Se indagará sobre cómo se sienten en el 2do día del taller y se entregarán los currículos impresos | Conocer las emociones de los asistentes |
| 9:30-9:45 | "Saludando de diferentes maneras" | Saludar a los integrantes del grupo de diferentes formas | Que sientan parte de un grupo, pertenencia |
| 9:45-10:30 | "La entrevista antes" | Se les pedirá su participación de manera voluntaria para hacer la la dramatización de una entrevista de trabajo | Verificar los conocimientos y/o experiencias que tienen los asistentes en cuanto entrevista de trabajo |
| 10:30-11:00 | Sesión Informativa | Considerando la actividad anterior se comentará y se les proporcionaran los elementos sobre las diferentes entrevistas de trabajo, sus características y las recomendaciones para causar buena impresión. | Que los participantes conozcan las diferentes formas en que los pueden entrevistar. |
| 11:00-12:50 | "La llamada" | De acuerdo a los conocimientos del día anterior, los participantes seguirán en el proceso de búsqueda de empleo de acuerdo a los medios seleccionados. | Poner en práctica las estrategias de búsqueda de empleo. |
| 12:50-13:00 | "Comentando" | Conocer como les fue en la búsqueda | Que los diferentes participantes conozcan como están trabajando cada uno de ellos, y poder aprender algo más |
| 13:00-13:20 | ¿Y tú, cómo eres? | Cada uno de los participantes se describirá de manera verbal ante sus compañeros | Conocer la percepción que cada participante tiene de sí mismo |
| 13:20-13:40 | "D-escribiéndote" | Se les darán 10 minutos para que anoten tres características que les ayuden a desarrollar sus actividades en el trabajo y tres que los limiten | Propiciar el reconocimiento de las habilidades de los participantes |
| 13:40-14:00 | Sesión Informativa | Se les preguntaran situaciones reales donde se argumente la utilización | Conocer la importancia del desarrollo y la aplicación de sus habilidades |

| | | | |
|-------------|-------------------------|---|---|
| | | de la habilidad descrita | |
| 14:00-14:30 | "La entrevista Después" | Después de las actividades anteriores se le pedirá aun voluntario para dramatizar de nuevo la entrevista de trabajo | Observar si los participantes obtuvieron la información necesaria para una buena entrevista de trabajo y dar retroalimentación sobre lo observado |
| 14:30-15:30 | Comida | | |
| 15:30-15:45 | "La telaraña" | Formar un círculo tomados de las manos, y lanzar preguntas sobre los temas vistos | Reforzar los conocimientos adquiridos |
| 15:45-16:45 | "La entrevista Después" | Dramatización de entrevista | Observar si los participantes obtuvieron la información necesaria para una buena entrevista de trabajo y dar retroalimentación sobre lo observado |
| 16:45-17:00 | Cierre | Comentar con los participantes, los temas de búsqueda de empleo, currículo y entrevista | Que los participantes repasen conocimientos adquiridos |

DIA 3

| HORA | ACTIVIDAD | DESARROLLO | OBJETIVO |
|-------------|-------------------------|---|---|
| 9:00-14:00 | "La búsqueda 2" | Este tiempo se designará para que los participantes se presenten a entregar su currículum o su entrevista de acuerdo con las búsquedas antes realizadas | Qué los participantes apliquen sus conocimientos en situaciones reales |
| 14:00-14:30 | Comentado | Se hablará acerca de las experiencias de los participantes | Conocer los resultados obtenidos por los participantes. |
| 14:30-15:30 | Comida | | |
| 15:30-16:00 | "Te gustan tus vecinos" | Sentados en círculo cada participante decidirá que personas desea como vecinos y porque | Se fomentara la integración y el nivel de tolerancia de los participantes hacia la palabra "No" |
| 16:00-16:45 | "Frasas Incompletas" | En una hoja los participantes dibujaran su mano y en cada dedo una pregunta | Fomentar el autoconocimiento de los participantes así como la expresión verbal de sus gustos y sentimientos |
| 16:45-17:00 | Cierre | Se les pedirá a los participantes una breve autobiografía, pero sin mencionar su nombre | 16:45-17:00 |

DIA 4

| HORA | ACTIVIDAD | DESARROLLO | OBJETIVO |
|-------------|---------------------------|--|---|
| 9:00-13:00 | "La Búsqueda 3" | Este tiempo será destinado para que los participantes continúen con el proceso de búsqueda de empleo. | Aplicar los conocimientos adquiridos |
| 13:00-13:30 | "Comentando" | En círculo cada uno de los participantes nos explicara su experiencia en su segunda día de búsqueda de empleo | Que los integrantes del taller obtengan conocimientos y experiencias sobre los procedimientos que están utilizando cada uno de los participantes |
| 13:30-14:30 | "Autobiografía Breve" | En una hoja escribirán su hoja de vida | Que los participantes generen autoconfianza |
| 14:30-15:30 | Comida | | |
| 15:30-16:15 | "Etiquetas de prejuicios" | A cada participante se le pondrá una etiqueta con una palabra sin que sepan que es estereotipando a los participantes | Que los participantes tengan más conciencia sobre el rol que se juega y los roles que son asignados de forma prejuiciosa Autoconfianza y frustración |
| 16:15-16:45 | "Valentinas" | Los participantes recortarán un corazón y poniendo palabras que los describan positivamente cada vez que alguien lo mire feo le cortará un aparte al corazón | Que los participantes sean más conscientes de las experiencias de afecto y desagrado que se presentan en la cotidianidad |
| 16:45-17:00 | Cierre | Platicar sobre las diferentes dinámicas *Pedir a los participantes se presenten con ropa cómoda para el siguiente día | Que los participantes descubran como se sienten y como responden hacia el rechazo y la frustración |

DIA 5

| HORA | ACTIVIDAD | DESARROLLO | OBJETIVO |
|-------------|-------------------------------|---|--|
| 9:00-9:15 | Recepción | Se dará la bienvenida al último día del taller | |
| 9:15-10:00 | "Mi árbol" | Cada participante dibuja un árbol que tenga raíz flor y fruto, en la raíz, escribirán sus bases en el tallo pondrán sus habilidades y cualidades y el fruto sus metas | Los participantes se reconocerán como personas únicas y valiosas |
| 10:00-10:45 | "Pió Pió" | Un participante se tapara los ojos y buscará a los demás compañeros | Que los participantes tengan autoconfianza, que conozcan frustración y como se enfrentan a la solución de problemas. |
| 10:45-11:30 | "Satélite; Viento y Árbol" | Se formará un círculo y al centro pasarán cada uno de los participantes | Fomentar la confianza y autoconfianza en los participantes |
| 11:30-12:00 | BREAK | | |
| 12:00-12:30 | "El equilibrio y la estrella" | Por parejas se tratara de alcanzar un punto de equilibrio | Fomentar la confianza y autoconfianza |
| 12:30-12:40 | "Cangrejos" | Por parejas los participantes se sentarán en el centro del salón colocándose de espaldas y estirándose | Dinámica de relajación |
| 12:40-13:00 | "Masaje de Espalda" | Por parejas los participantes se darán un masaje en la espalda | Dinámica de relajación |
| 13:00-13:30 | "El Nudo" | Todos formaran un círculo excepto dos personas que trataran de romper el círculo | Fomentar la confianza |
| 13:30-14:00 | "La Muralla" | Se formaran parejas se tomarán de los brazos y unas trataran de romper la muralla de otros | Fomentar la confianza |
| 14:00-14:30 | "Fila de cumpleaños" | Formaran una fila comunicándose sin palabras | Fomentar la autoconfianza, Confianza y Pertenencia |
| 14:30-15:30 | Comida | | |
| 15:30-16:00 | "La silla del aprecio" | Se colocaran todas las sillas juntas se invitara a un voluntario se le vendarán los ojos el resto de los participantes pasaran a darle un abrazo o un beso | Los participantes expresaran sus sentimientos acerca de los demás asistentes. |
| 16:00-16:45 | "Siluetas del aprecio" | Cada participante dibujará su propia silueta las personas formaran parejas después cada uno de los participantes llenara las siluetas con frases positivas | Los Participantes aprenderán a valorarse y a valorar a las demás personas reconociendo y expresando sus cualidades positivas |
| 16:45-17:00 | Cierres | Se recorrerán los cinco días de actividades conociendo los comentarios que tienen a cerca de las sesiones, como entrar y como se van | Dar para concluido el taller |