



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

64
rij

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA PARA LA
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE
REINGENIERIA EN EL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES DE UNA COMPAÑIA METAL
MECANICA PARA EL MEJORAMIENTO DEL
SERVICIO AL CLIENTE"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JOSE ESPIRIDION SALDIVAR HERNANDEZ

ASESOR: L.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO,

AGOSTO, 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

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

Recursos Humanos. Propuesta para la implementación de un sistema de Reingeniería en el departamento de operaciones de una Compañía Metal Mecánica para el mejoramiento del servicio al cliente.

que presenta el pasante: José Espiridión Saldivar Hernández,
con número de cuenta: 7832239-6 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Junio de 19 96

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
I L.A. José Vili Martínez González		
II L.A. Mireya Marín Hernández		
IV L.A. Eva Lilia Torres Reyes		

DEP/VOBOSEM

AGRADECIMIENTO

Agradezco a **DIOS**

NUESTRO SEÑOR,

por hacer el camino de la vida, permítrime vivirlo y dejar huellas.

A mis **PADRES**

JOSÉ Y GUADALUPE,

quienes me mostraron el camino que sigo...

A mi **ESPOSA**

IRMA

con quien lo recorro...

A mis **HIJOS,**

JAQUELINE, JESSICA Y EMMANUEL

cuyos caminos les esperan.

PROTOCOLO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la competencia que enfrentan las empresas para sobrevivir en un mercado cada vez mas exigente es muy agresiva, por lo que se han visto forzadas a implementar nuevos modelos y sistemas administrativos que les permitan eficientar sus operaciones para obtener ventajas competitivas.

Dentro de las nuevas tendencias administrativas que han aparecido para dar respuesta a esta problemática se encuentra la reingeniería de procesos, pero:

¿ COMO IMPLEMENTAR LA REINGENIERIA EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE UNA COMPAÑÍA METAL MECÁNICA?

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas requieren sistemas administrativos eficientes que les permitan competir logrando altos niveles de desarrollo tanto de sus integrantes como de sus procesos y permitir el sano desarrollo de las mismas.

Regularmente se Importan modelos y sistemas administrativos de otras empresas o países sin detenernos a considerar las posibles implicaciones de este proceso ya que la idiosincrasia de nuestra gente, la exigencias de nuestro mercado e incluso las características propias de cada empresa hacen que sea punto menos que imposible el suponer que bastara con traer un nuevo sistema para que este funcione. Y es aquí donde encontramos la importancia del administrador en la adecuación de sistemas y procesos para cada empresa.

El presente trabajo tiene como finalidad el mostrar un caso empresarial que realza la importancia de adecuar los nuevos sistemas administrativos a nuestras necesidades .

OBJETIVO

Mostrar un caso practico de la Implemenetacion de un sistema de reingenieria en el departamento de operaciones de una compañía metal mecánica.

HIPÓTESIS

Con la implementación de un sistema de reingeniería en el departamento de operaciones de una Compañía Metal Mecánica se logrará la mejora del servicio al cliente.

PLANTEAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: la implementación de un sistema de reingeniería en un departamento de operaciones de una Compañía Metal Mecánica.

VARIABLE DEPENDIENTE: la mejora del servicio al cliente.

VARIABLE DEP.: incremento de la productividad.

TITULO	1
FIRMA	2
AGRADECIMIENTO	3
PROTOCOLO	4
OBJETIVO	5
HIPÓTESIS	6
PLANTEAMIENTO DE VARIABLES	6
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I	12
RESUMEN DE REINGENIERÍA	12
ANTECEDENTES	13
DEFINICIÓN	14
BREVE RESEÑA	15
ALCANCES Y OBJETIVOS	38
CAPITULO II	46
FACTOR HUMANO	46
INVOLUCRAMIENTO DEL FACTOR HUMANO EN LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE REINGENIERIA	47
ESCUELA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW	63
ESCUELA DE SISTEMAS	66
CAPITULO III	73

SERVICIO AL CLIENTE	73
ESCUELA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	74
EL TÉRMINO DESARROLLO ORGANIZACIONAL	76
ESCUELA DEL D.O.	89
EL PROCESO DEL DO	92
TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN DO	94
SITUACIÓN ACTUAL	94
DEFINICIÓN DE CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	96
PARÁMETROS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	98
CAPITULO IV	99
PRODUCTIVIDAD	99
DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD	100
PARÁMETROS DE LA PRODUCTIVIDAD	100
IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD	101
CAPITULO V	103
CASO PRÁCTICO	103
ANTECEDENTES	104
OBJETIVO	105
MISIÓN	105
FUERZAS	106
DEBILIDADES	106
AMENAZAS	107

OPORTUNIDADES	107
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	109
DIAGRAMA DE ISHIKAWA	110
COMENTARIOS	111
BIBLIOGRAFÍA SELECTA	123

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo el cual pongo a su consideración es el resultado de un estudio que hace referencia a la reingeniería de procesos, como propuesta para una Compañía Metal Mecánica para la mejora del servicio al cliente, así como para su mejor productividad.

Sin embargo como cualquier sistema o herramienta administrativa contemporánea, siempre tiene sus bases en el pasado o al menos se interrelacionan con sistemas y escuelas administrativas que han sido utilizadas en su momento como la respuesta a los problemas administrativos.

No siendo la excepción la Reingeniería de procesos, por la cual hago referencia de temas básicos como la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow así como escuelas del desarrollo organizacional y escuelas de sistemas.

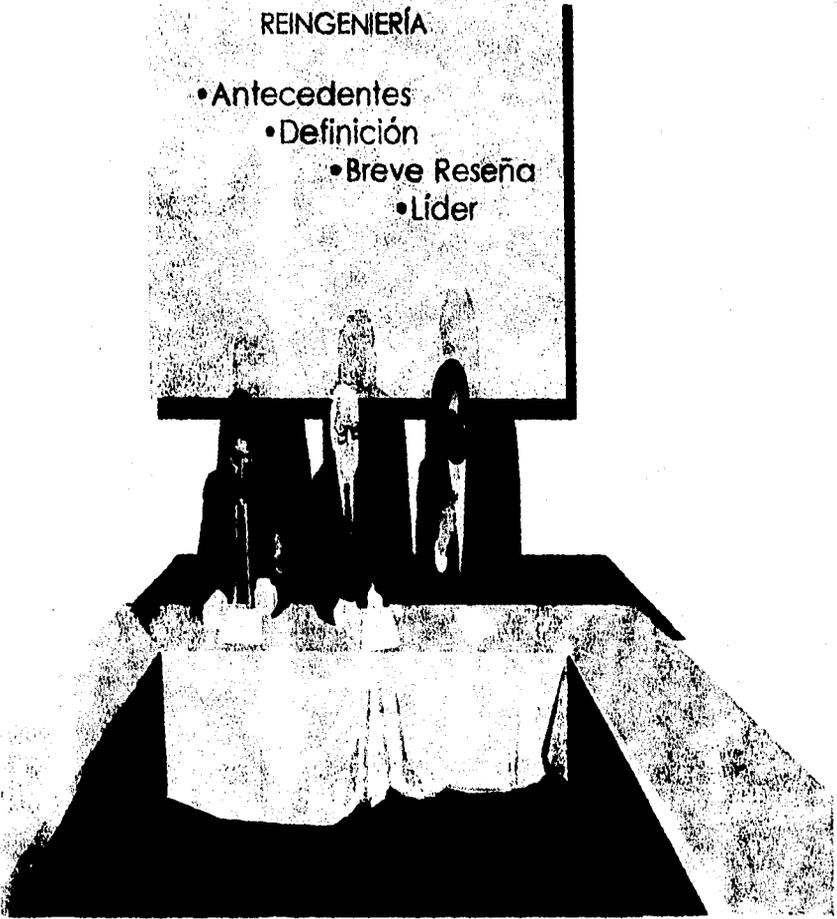
Además para hablar del objetivo principal de la propuesta de la Reingeniería de procesos que son los mejores resultados al servicio al cliente y el aumento continuo de la productividad, cito algunos conceptos de los mismos.

Por último la Reingeniería de procesos no promete curas milagrosas. No ofrece ningún arreglo rápido, sencillo e indoloro, antes bien, implica trabajo difícil, penoso. Exige que los que manejan las Compañías y los que trabajan en ellas modifiquen su modo de pensar, no menos que lo que hacen. Hacer esto no es fácil. No se puede lograr mediante discursos motivados y carteles llamativos. Por lo que para sobrevivir en nuestro mundo moderno requiere un vigoroso liderazgo, una intensa concentración en los clientes y en sus necesidades.

CAPITULO I RESUMEN DE REINGENIERÍA

REINGENIERÍA

- Antecedentes
- Definición
 - Breve Reseña
 - Líder



ANTECEDENTES

Un conjunto de principios sentados hace mas de dos siglos ha dado forma a la estructura, la administración y el desempeño de los negocios durante los siglos XIX y XX. Esos administradores y sus empresas fijaron las normas de desempeño para el resto del mundo de los negocios, lamentablemente, ya no es ese el caso,

Para ello necesitan abandonar las viejas ideas acerca de como se debía organizar y dirigir un negocio. Tienen que abandonar los principios y los procedimientos organizacionales y operativos que usan en la actualidad y crear otros enteramente nuevos.

Las nuevas organizaciones no se van a parecer mucho a las corporaciones de hoy y las formas en que compran, hacen, venden y entregan productos y servicios serán muy distintas, serán compañías diseñadas específicamente para funcionar en el mundo de hoy y mañana, no instituciones procedentes de una época anterior, gloriosa pero que ya no tiene vigencia. Los negocios en que están entrando las corporaciones se fundarán y se construirán sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes.

Las técnicas que pueden emplear para ello las denominamos reingeniería de negocios, y ella es para la próxima revolución económica lo que fue la especialización del trabajo para la última.

La reingeniería se ha convertido en una de las principales herramientas de negocios en la década de los 90's. una gran cantidad de empresas, desde grandes corporaciones hasta pequeños negocios, están haciendo esfuerzos para implantar procesos de reingeniería algunos con éxito y otros con rotundos fracasos.

DEFINICIÓN

Según Hammer y Champy 1993 la reingeniería es "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez".

Para Manganeli 1994 reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

BREVE RESEÑA

Dentro de toda la información analizada, son pocas las autores que ofrecen una metodología general para realizar un proyecto de reingeniería. Casi toda la información revisada establece únicamente ideas generales para "aterrizar" este proyecto. La información que aquí se presenta ofrece un marco general de trabajo y las bases para establecerla, analizando el pensamiento de los principales autores del tema. El objetivo final de este documento es presentar una idea clara del esfuerzo necesario para iniciar un proyecto de reingeniería.

Un esfuerzo de reingeniería requiere de una serie de acciones que apoyaran el éxito del proyecto. Aunque no existen "recetas de cocina" en general se puede hablar de una serie de etapas que en su conjunto pueden sentar las bases de un proceso exitosa. Esta secuencia se presenta de la siguiente manera:

1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa (posición competitiva) y de los deseos sus clientes.
2. Compromiso y decisión de iniciar un proyecto de reingeniería.
3. Estructurar el equipo de reingeniería.
4. Identificar los proyectos posibles .
5. Análisis del impacto inicial.

6. Selección de los proyectos, descripción de los procesos y análisis de la información básica.
7. Definición de nuevos procesos alternativos simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo.
8. Evaluación del impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa.
9. Selección de la mejor alternativa.
10. Implementación.
11. Retroalimentación.

Cada una de las etapas puede ser analizada e interpretada según las necesidades de la propia empresa. A continuación se describirán algunos puntos de referencia para una mejor interpretación de cada etapa:

1.- Diagnóstico de la situación actual de la empresa, posición competitiva y deseos de sus clientes.

Mucho se ha escrito sobre la importancia de la misión y de la visión de la empresa.

Estas dos definiciones sirven para ubicar a la empresa en un entorno de negocios. La misión y la visión se están convirtiendo en dos elementos críticos para el éxito de cualquier negocio.

La misión es la razón de ser de la empresa y responde a las preguntas quienes somos, que hacemos y para quien lo hacemos. Aunque parezca lógico y en ocasiones redundante, la mayoría de las empresas carecen de esa definición, lo que a la larga provoca una serie de acciones sin sentido y, objetivos poco claros y sin definición.

La visión, es la respuesta a la pregunta donde queremos estar en el futuro. La visión es la imagen de ese futuro y le da sentido a las acciones de la empresa y las encamina hacia un objetivo común. Sin una visión definida, explícita y compartida es muy común que la empresa emprenda acciones que no contribuyen al cumplimiento de sus fines. En tiempos difíciles como los que estamos viviendo, será una visión compartida la que motive a la organización a buscar un futuro mejor.

Los procesos que deben ser mejorados son aquellos que la estrategia de la empresa ha identificado como críticos para igualar o superar a la competencia en los ojos del cliente.

Muchas empresas olvidan al cliente final y no recuerdan que el cliente final es la razón de ser de la empresa. Al respecto, Hammer y Champy 1993 escriben :

" Cuando se va a iniciar un proyecto de reingeniería se tiene que entender cual es la posición del cliente, cuales son sus requisitos reales, que dicen que quieren y que realmente necesitan y que procesos llevan a cabo con el producto que se les da". Como la meta final de la reingeniería es crear un proceso que satisfaga mejor las necesidades del cliente, es cuestión crítica que la empresa entienda muy bien estas necesidades. Esto no significa preguntarle a los clientes cuales son estas, pues solo contestaran lo que ellos creen que quieren.

Otro elemento importante es el establecimiento de la posición competitiva actual de la empresa y la búsqueda de una mejora en esa posición. Al respecto Morris y Brandon 1994 comentan :

" El primer paso para trasladar la compañía hacia una nueva posición en el mercado es la determinación de esa posición. Descomponer el área de mercadotecnia en planes corporativos de negocios siempre ha sido difícil, pero comenzar por ese paso soluciona muchos de los viejos problemas.

Primero se hace un análisis del mercado con una evaluación realista de la posición que ocupa la compañía. Que se puede hacer para ascender, que pasara dentro de cinco o diez años. Una vez formado un juicio comercial racional, se pueden establecer las metas corporativas".

Un elemento más es la "métrica del valor del cliente", término referido por Johansson et al 1994, utilizado para cuantificar sus esfuerzos en cuatro áreas de alto impacto para el cliente la importancia y la evaluación es realizada por el propio cliente, como son:

1. Calidad .
2. Servicio .
3. Costo .
4. Tiempo de ciclo .

Para poder ubicar el contexto de la reingeniería y de la metodología que se presentará a continuación, Morris y Brandon 1994 definen tres elementos que están íntimamente relacionados en un proyecto de reingeniería y que la relacionan con una estrategia de negocios, los cuales son:

- Ubicación de la posición competitiva deseada.
- Reingeniería del negocio.
- Infraestructura de apoyo.

2.- Compromiso y decisión de iniciar un proyecto de reingeniería.

Iniciar un proyecto de reingeniería no es una decisión que se pueda tomar al vapor, pues una vez iniciado, ya nada en la empresa será igual. Las consecuencias generan impactos muy profundos dentro de la organización. Como ya se ha comentado, el sentido de un proyecto de reingeniería no son pequeñas o grandes reformas en la manera de administrar, son verdaderas revoluciones dentro de los negocios. La decisión no es fácil, pero una vez tomada se tiene que asumir la responsabilidad de los cambios generados.

La pregunta básica que se tiene que plantear es la siguiente:

¿ Porqué se requiere iniciar un esfuerzo de reingeniería ?

La decisión de iniciar un proceso de reingeniería depende de la respuesta a la pregunta arriba planteada.

Según Hammer y Champy 1993 hay tres clases de empresas que deben iniciar un proyecto de reingeniería: Las primeras son compañías que se encuentran en grandes dificultades. Esta no tiene mas remedio si los costos están en un orden de magnitud superior al de sus competidores o a lo que permite su modelo económico, si su servicio a los clientes es tan malo que ellos se quejan abiertamente, si el índice de fracasos con sus productos es dos, tres o cinco veces superior al de la competencia. En otras palabras si se necesitan

mejoras inmensas, esa compañía evidentemente necesita un proyecto de reingeniería.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran en dificultades pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se acercan problemas. Por el momento, los resultados financieros pueden parecer satisfactorios, pero hay nubes en el horizonte que amenazan las bases del éxito de la empresa.. nuevos competidores, requisitos o características cambiantes de los clientes, un ambiente reglamentario o económico en continuo movimiento. Estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñarse antes de caer en la adversidad.

El tercer tipo de compañías que emprenden la reingeniería lo constituyen las que están en óptimas condiciones. No tienen dificultades visibles ni ahora, ni en el horizonte, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Las compañías de esta tercera categoría ven la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores. De esta manera buscan levantar más aún la barrera competitiva y hacerles la vida más difícil a todos los demás. Indudablemente, rediseñar desde una posición de fortaleza es una cosa difícil de emprender. Se ha dicho que el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo le

ha dado éxito. Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor.

3.- Estructurar el equipo de reingeniería

Antes de elegir el que del proyecto, se tiene que elegir el quien lo va llevar a cabo. Es muy importante la elección de los papeles de los colaboradores y del rol que van a jugar en el proyecto.

LÍDER

Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Esta persona tiene que persuadir a toda la organización que los inconvenientes que traerá consigo el proyecto realmente valen la pena por los resultados que se espera lograr. De las convicciones y el entusiasmo del líder, la organización deriva la energía y el apoyo necesarios para realizar el proyecto. Entre las actividades del líder se pueden mencionar las siguientes:

1. Crea la nueva visión y fija las nuevas normas.
2. Crea un ambiente propicio para la reingeniería.
3. Resuelve los problemas y las "trabas" que surgen durante el proyecto.

El papel del líder lo ejerce casi siempre un director, gerente o jefe de operaciones o ingeniería o una persona similar que tenga relación con las operaciones y tenga conocimiento del cliente final .

DUEÑO DEL PROCESO

Un gerente responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado a él, tiene que ser un ejecutivo de alto nivel con prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Si el líder trabaja hacia afuera, el dueño del proceso lleva a cabo el proyecto de reingeniería en sí. La clave de esta persona no radica en hacer reingeniería, sino en ver que realmente se lleve a cabo .

EQUIPO DE REINGENIERÍA

Un grupo de colaboradores dedicados a rediseñar un proceso específico, diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución. En sí, este equipo es el que prácticamente reinventa el negocio. Tienen que producir las ideas, los planes y convertirlos en realidad. Son entre 5 y 10 personas, tienen que trabajar en un solo proyecto a la vez. lo integran dos tipos de miembros "los de adentro" que trabajan el proceso cotidianamente, tienen los conocimientos necesarios y conocen la mecánica del proceso y "los

de afuera" que no tienen relación directa con el proceso, aportando un grado de objetividad y una perspectiva distinta .

COMITÉ DIRECTIVO

Un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso. Realmente no son indispensables en el proyecto de reingeniería , sin embargo en algunas organizaciones se forman con el fin de resolver ciertas cuestiones que trascienden el alcance del equipo de reingeniería.

EXPERTO O ZAR DE REINGENIERÍA

Una persona responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sin energía entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía . El experto zar de reingeniería término acuñado por Hammer y Champy en 1993 tiene dos funciones principales:

1. Capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería.
2. Coordinar todas las actividades de reingeniería que estén desarrollándose dentro de la compañía .

La relación entre todos los integrantes del proyecto de reingeniería se describiría de la siguiente manera...

El líder nombra al dueño del proceso, quien reúne al equipo de reingeniería para rediseñar el proceso con ayuda del experto y bajo los auspicios del comité directivo.

4.- Identificar los proyectos posibles

Los proyectos posibles nacen del conocimiento de la empresa y de sus clientes, de escuchar a los empleados y de atender las sugerencias de los altos ejecutivos de la compañía. También es de suma importancia conocer los planes de negocio y propósitos de la empresa para poder enfocar los proyectos de reingeniería, aunque Morris y Brandon 1994 sugieren que pueden perder vigencia y en ocasiones no atienden los detalles, sin embargo es fundamental saber hacia donde se dirige la empresa.

Uno de los requisitos fundamentales del proyecto de reingeniería es encontrar los procesos llave en sí y no los subprocesos, ya que si tomamos un subproceso los efectos pueden ser devastadores.

De todas las ideas y conocimientos de los planes de la empresa se identifican una serie de proyectos posibles. En ese momento, se utiliza la prueba ácida. Si este proyecto no apoya una meta de la compañía, entonces ¿para qué lo hacemos?, el proyecto de reingeniería siempre

tiene que apoyar una meta de negocios, que obviamente está en función de los requisitos de un grupo de clientes o segmento de mercado.

Una vez superada esta prueba se establecen los objetivos del proyecto, que servirán principalmente como:

- Factores de éxito del proyecto.
- Base para evaluar la respuesta del esfuerzo.
- Marco de referencia del proyecto.

Según Morris y Brandon 1994, los objetivos de un proyecto de reingeniería deben alcanzar algunos objetivos en función a alguna meta de negocio como son:

- Apoyar alguna parte del plan de negocios de la compañía.
- Reducir el tiempo que necesita la empresa para realizar una actividad.
- Analizar si alguno de los procesos se puede ejecutar con menos personal.
- Abrir una nueva línea de negocios.
- Solucionar un problema.
- Mejorar la calidad de un producto.
- Mejorar los estándares de desempeño de un proceso.
- Mejorar un servicio de apoyo al cliente.

5.- Análisis de Impacto Inicial.

En esta etapa se debe determinar el impacto potencial sobre la operación y la compañía de los proyectos que superaron la etapa anterior.

Este análisis deberá identificar los departamentos que estarán involucrados en el proyecto y con esto se determinarán los límites iniciales del esfuerzo. Después, los requerimientos del cambio deberán utilizarse para establecer los procesos involucrados en el proyecto, esto se logra con la revisión de todos los procesos conceptuales en cada departamento afectado y determinando cuales de esos procesos se verán afectados por el proyecto de reingeniería.

Es fundamental para el éxito de la evaluación del impacto, revisar dos aspectos:

1. Los planes, políticas y procedimientos de los departamentos implicados en el proyecto.
2. Los efectos probables sobre el apoyo de los sistemas de información, los sistemas de comunicación y las capacidades de producción.

6.- Selección de los proyectos, descripción de los procesos y análisis de la información básica.

La selección de los proyectos de reingeniería se debe basar en los beneficios esperados. Estos beneficios se pueden derivar de las soluciones que aportará el proyecto de reingeniería. Entre más proyectos de reingeniería se lleven a cabo, más experiencia se acumulará para la evaluación de los beneficios potenciales de los proyectos.

Los procedimientos empleados para evaluar y seleccionar los esfuerzos de reingeniería deben ajustarse y evaluarse de manera constante. La aplicación de los conocimientos adquiridos y el proceso de reingeniería en sí mejorarán la velocidad y la calidad del esfuerzo, incluyendo la precisión de sus estimativas.

El alcance de un proyecto de reingeniería es el límite del proceso al que se va a aplicar y debe abarcar un proceso completo. Si no se toma el proceso completo, entonces se está tomando en sí un subproceso, lo que de inicio está condenado al fracaso. En este punto se hace indispensable describir correctamente el proceso y sus subprocesos.

Como expresan Morris y Champy 1994:

Cuando se define el alcance de un proyecto, el punto de partida es una revisión de los diagramas actuales de la actividad de negocios, de los procesos y de los diagramas de relación. Deberá seguirse el flujo e identificar todas las

funciones de negocio aplicables.

Las fronteras del flujo se utilizarán para definir el alcance del proyecto. El proceso a donde se va a aplicar el esfuerzo de reingeniería. Una revisión de las interrelaciones entre los elementos del proceso identificará cualquier otro elemento que pueda afectarse y brindará una valoración completa y clara del impacto. Los departamentos vinculados al proyecto podrán identificarse con rapidez, porque los modelos y la información del cambio que mantiene el equipo de reingeniería relacionan las funciones de la compañía con su estructura organizacional. Estas listas de departamentos y procesos definen el verdadero campo de acción del proyecto de reingeniería.

Aquí hay que distinguir entre detallar y entender el proceso en sí. Como comentan Hammer y Champy 1993: Uno de los errores que más se cometen en reingeniería es que los equipos tratan de analizar un proceso en sus mínimos detalles más que entenderlo. Todos se inclinaban a analizarlo porque ésta es una actividad que les es más familiar.

7.- Definición de nuevos procesos alternativos : Simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo.

En esta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos, comentan Morris y Brandon (1994). Esta labor incluye la solución de los problemas que se han descubierto y la producción de nuevos modelos y nuevos flujos de trabajo, e inclusive se pueden producir nuevos diseños de estructura organizacional. La metodología más utilizada es la simulación de nuevos flujos de trabajo y de nuevas operaciones.

Se requieren varias acciones para crear un nuevo diseño del proceso. Primero se revisa el flujo de trabajo de todo el proceso para alcanzar las metas específicas establecidas para el proyecto de las etapas iniciales. Los cambios se reflejan en el flujo de cada uno de los departamentos afectados. Después, el nuevo flujo de trabajo se optimiza para el desempeño.

De esta manera se vuelve a diseñar el proceso y el flujo de trabajo de los departamentos se eleva a su nivel óptimo. La unión de estos dos aspectos conforma la nueva operación. Los cambios organizacionales se consideran cuando los flujos de trabajo se llevan a su nivel óptimo.

La clave para crear un nuevo diseño de trabajo es la modularidad de la función de negocios. Los detalles de las funciones de negocios pueden cambiarse utilizando los diagramas de relación asociados a cada función.

El nuevo trabajo se diseña en su nivel de trabajo. Sus detalles se reflejan en los diagramas de relación: el nuevo trabajo se construye con la elaboración de nuevos diagramas de esa clase. El diagrama de la actividad de negocios es un modelo básico que reúne y recopila toda la información acerca de las operaciones del negocio que la empresa realiza y la creación de un modelo de los negocios que se van a analizar, en este caso aportan estructuras al diseño y un flujo de nivel más alto, pero no indican cómo se hará el trabajo ni cómo se mejorará el proceso.

Los diagramas de la actividad de negocios para una alternativa de diseño se volverán a elaborar varias veces. En primer lugar, las funciones presentarán en forma clara los procesos que son el tema del proyecto que se va a reestructurar.

Después, se valorarán los impactos sobre otros procesos y se programa nuevamente los diagramas de la actividad de los negocios respectivos. En tercer lugar, se cambiarán los detalles del trabajo utilizando los diagramas de relación.

Se debe tener cuidado cuando se reestructuren los diagramas de la actividad de negocios para garantizar que todas las salidas o resultados desde la función de negocios y todos los ingresos o entradas, se tomen en cuenta para los nuevos diseños. Si algo se olvida o se omite es muy factible que el modelo fracase.

Al crear cada nuevo diseño debe revisarse cada decisión y cada tarea de los diagramas de relación para mantener su mejoramiento.

Los requisitos para la vinculación del personal deben analizarse en función del volumen de trabajo y de las destrezas. Los nuevos diseños dirigirán las metas del proyecto y reflejarán el apoyo que brinda la tecnología y la cultura corporativa.

Las funciones de negocios cambiarán los flujos de trabajo departamentales porque los cambios se hacen en ellas. Por consiguiente, los cambios en flujo de trabajo del proceso y las relaciones también, deben aplicarse en los sitios adecuados de los flujos de trabajo de cada departamento. Además, los flujos de trabajo deben construirse alrededor de alguna brecha que se crea por el movimiento de las funciones. Al final, cuando se están rediseñando los flujos de trabajo de los departamentos, a estos nuevos

diseños se aplican consideraciones adicionales de calidad y dinámica. Así, la operación mejora ya que todos los cambios del proceso se aplican a los departamentos.

Por último y como consecuencia del resultado de todo el trabajo realizado, se pueden probar organizaciones alternativas. Si es viable y necesaria una reorganización, puede implicar reubicación, reasignación de personal, entrenamiento y nuevos servicios de apoyos en comunicaciones y sistemas computacionales.

La primera validación de alto nivel debe responder a la pregunta ¿el cambio tiene un buen sentido de negocios y la meta del proyecto está orientada con éxito?

El análisis inicial de los modelos del nuevo diseño se desarrollará en el nivel del proceso, utilizando los diagramas de actividad de negocios del mismo y luego en el nivel de función de negocios, empleando los diagramas de relación. Si se superan estas pruebas deben tenerse en cuenta las implicaciones en otros procesos.

8.- Evaluación del Impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa.

Al llegar a este punto se habrán desarrollado uno o más escenarios de simulación de la nueva operación, a los que se habrán aplicado mediciones estándares para ayudar en la determinación del nivel de mejoramiento que se puede esperar. El análisis más representativo es la evaluación costo-beneficio.

La evaluación costo-beneficio tiene que tomar en cuenta todo el proceso de todas sus interfaces. Cada cambio de flujo de trabajo, función de negocios, proceso, labor o apoyo debe ser incluido en la evaluación.

Existen dos tipos de costos asociados a un nuevo diseño. El primero es el costo de la implementación del nuevo diseño y se paga una sola vez. El segundo costo es el costo de mantenimiento del sistema. Algunos de los costos más importantes son:

- Costos de los sistemas asociados o renovados (comunicación y sistemas computacionales de apoyo).
- Adaptación o reposición del equipo de producción.
- Cambios físicos.
- Traslados de personal y equipo.
- Diferencial de sueldos y salarios.

- Adaptación de tecnología auxiliar, etc.

Otro costo un poco menos tangible es el conocimiento. Estos costos pueden calcularse al evaluar el nuevo entrenamiento y la reubicación del personal anteriormente entrenado. Los beneficios de la reingeniería en algunos casos son tangibles y en otros no, como algunos son beneficios a corto plazo y otras a mediano o largo plazo. Dentro de los tangibles a corto plazo están la reducción de desperdicio (físico o de tiempo) o alguna mejora cuantificable después de hacer los cambios al proceso.

Cuando es más intangible es cuando estamos hablando de mejorar la contabilidad del producto, de aumentar el respaldo o servicio técnico de soporte al cliente, o simplemente el incremento de la lealtad del cliente o la imagen de la compañía. Es muy común que el enfoque hacia los intangibles sea el motivo más poderoso para hacer reingeniería.

En una buena y acertada evaluación costo-beneficio se basará la decisión final .

9.- Selección de la mejor alternativa

La decisión la toma un ejecutivo de alto rango que tenga la posibilidad de influir para que la decisión sobre la mejor alternativa se implemente hasta el final.

La revisión de selecciones permite el análisis y, posiblemente, el cambio de los diseños alternativos.

La selección de la simulación de un diseño con el fin de implementarlo, debe ser el resultado final, después de analizar todas las posibilidades. Los gerentes involucrados y el personal deberán recibir la notificación de la decisión, tan pronto como sea posible.

Esta notificación deberá incluir la programación del proyecto y la información sobre cualquier cambio con respecto a la versión original del diseño seleccionado, esto es una simulación de un diseño para su implementación.

10.- Implementación

Como comentan Morris y Brandon (1994):

" Implementar los cambios asociados con los proyectos de reingeniería es una labor complicada. La parte más difícil del cambio son las personas. El personal que se verá afectado tendrá que trabajar con el equipo de reingeniería, primero para definir la vieja operación y después para rediseñarla.

Estas personas deberán entender las técnicas y herramientas utilizadas y contribuir a nivel personal. Así los colaboradores alcanzarán un nivel de entendimiento preciso de la nueva operación y de cómo integrarse a ella.

Por lógica se deberán iniciar las acciones que llevan más tiempo, como son la compra de hardware, del software, de equipo de producción y de comunicaciones y la compra o construcción de nuevas instalaciones, así como la modificación de las estructuras existentes.

Cuando todo este listo se debe hacer una simulación final y probarla para detectar a tiempo errores u omisiones. Esta prueba deberá hacerse por medio de un recorrido manual por las distintas etapas.

Todos los participantes deberán ser incluidos en esta revisión. Como la meta es identificar y resolver problemas todo el personal deberá abocarse a ello. Cuando se llega al punto de no identificar ningún problema, el plan habrá superado la prueba.

El plan de instalación debe contener un control continuo de la nueva operación de negocios, el cual contendrá: los cambios físicos a la planta, el movimiento dentro de los nuevos espacios, la implementación de la nueva estructura organizacional, la implementación del nuevo flujo de trabajo, el cambio de producción en la planta, el cambio de producción en Informática la comprobación del nuevo proceso, el establecimiento de los planes contingentes de operación, el entrenamiento del personal y de las reglas de negocios, y el cambio y la descripción de los nuevos puestos.

La primera regla de la implementación es estar siempre listo para cambiar el plan de implementación. El negocio es dinámico y las realidades operacionales cambian de manera constante, así que mejor realizar cambios a tiempo y detectar errores, que equivocarse. El plan debe ser un documento flexible, debido a la necesidad de acomodarse al cambio. En realidad, el cambio debe estar controlado y deben permitirse modificaciones sólo cuando sean absolutamente necesarias, sin embargo, la capacidad para ajustarse a las realidades de la implementación es un factor esencial para el éxito en cualquier esfuerzo de reingeniería.

11.- Retroalimentación

El éxito de los proyectos futuros dependerá en gran parte del aprendizaje generado y acumulado en proyectos pasados. De esta manera, los modelos del proyecto y la información se convierten en la nueva guía básica.

ALCANCES Y OBJETIVOS

James Champy (1995) se defiende diciendo " los resultados están ahí: la reingeniería funciona hasta cierto punto. " El obstáculo es la administración. La única manera en que podremos tener éxito en su aplicación es comenzando el proceso por la administración misma, comenzando por nosotros mismos".

En México, como en muchos de los países de América Latina, la figura del director General, el Líder de la empresa (por rango) o el administrador con mayor jerarquía sigue siendo una figura muy importante para el resto de la organización, como decía el Dr. David Casares "dime cómo es el director general y te diré cómo es la organización y cómo se comporta su gente". Es muy común encontrar comentarios del personal de la empresa como son: "ya está enterado el director de estos cambios que propones y lo que dijo al respecto: si los cambios afectan al director, entonces olvídale", etc. Todo gran cambio que se pueda generar en una empresa se debe iniciar con el Director General, si no es así, todo cambio dentro de la empresa está condenado al fracaso.

Una de las grandes conclusiones que podemos obtener de la crisis actual en la que vive una buena parte del mundo es que las empresas necesitan un gran cambio en la manera de hacer su trabajo si quieren sobrevivir. Sin embargo, muchos administradores confunden la palabra cambio con: vender el negocio, despedir a su personal, reducir áreas o simplemente "hacer pequeños remedios" a la organización. Estas medidas son adecuadas para el corto plazo, pero de ninguna manera cambian en esencia la forma de

trabajar, ni la forma de administrar la empresa y a final de cuentas, todo sigue igual, puesto que realmente nada ha cambiado.

La estructura burocrática que funcionó en su momento ha sido rebasada. Es tiempo de abandonar los viejos estilos de trabajar y dar pasos a nuevas maneras de satisfacer a esta creciente generación de consumidores cada vez más exigentes. Como un ejemplo de estas variaciones podemos citar lo siguiente: hoy en día los clientes quieren hablar con la persona encargada de resolver sus problemas. Pero ¿Quién realmente es el encargado? ¿Quién tiene el poder para satisfacer las necesidades del cliente? El cliente no quiere hablar con "el encargado tradicional", es decir, el que ésta en un organigrama, o en una placa enfrente de un puerta. El cliente quiere ayuda, servicio, un producto o un solución a su problema. No quiere a alguien cuya única función sea decirle a otra persona que resuelva su problema. Desea tratar con quien hace el trabajo realmente.

Peter Drucker dijo: "Cada organización debe estar preparada para abandonar todo lo que hace". Pero... ¿Qué significa esto?.. Definitivamente, la reingeniería no propone dejar todo de lado, la empresa, los productos, los servicios, la gente, los recursos y los clientes. Lo que propone es abandonar la ideología de la administración que las empresas traen auestas. Lo que la

administración necesita hacer verdaderamente es olvidarse totalmente de como se hacia el trabajo y encontrar una forma radicalmente nueva de realizarlo. A esto se le llama: reingeniería de la administración.

Ahora todo debe ser cuestionable. Estamos acostumbrados al cambio, pero al que podemos controlar gradualmente, con planes cuidadosos, con amplio consenso y con una ejecución controlada. Ahora no sólo debemos administrar este cambio, también debemos crear grandes cambios de manera rápida. Si nos detenemos a hacer simples consideraciones, es posible que la situación se altere ante nuestros ojos y que nuestros cuidadosos juicios no funcionen.

En conclusión, cambiar radicalmente la forma de trabajar y de administrar significa: Hacer a un lado nuestras viejas ideologías, y crear nuevas formas de pensamiento, donde el poder ya no está localizado en el organigrama, ni en títulos, ni en grados (todo esto no son más que abstracciones que ya no cuentan). Lo que cuenta ahora es lo que realmente puedes hacer, con tus propias habilidades y cualidades personales. Ahí está el poder. La autoridad y la responsabilidad están en la nueva manera de trabajar.

El sentido del poder está cambiando. Si antes el poder se manifestaba en mandar y en manipular, ahora el poder está en educar y preparar a nuestro personal, en compartir la información y en elevar a nuestro personal a un nivel de madurez tal que sea capaz de tomar decisiones como si fuéramos nosotros mismos. El desarrollo de la empresa está en función del grado de madurez alcanzando por todo su personal y expresado constantemente en una mejor manera de hacer el trabajo. Cuando el personal alcanza un grado de madurez alto, el control pasa de ser un control estricto por actividades y tareas a un control estratégico por resultado, por alcanzar metas comunes y por contribuir a alcanzar la visión compartida por toda la empresa. La rearquitectura de la empresa, con base en una reingeniería de procesos y en una reingeniería de la administración, genera grupos autodirigidos y equipos de alto rendimiento, donde la imagen del administrador es la de un facilitador, no la de un controlador, lo cual exige ceder posiciones feudales de poder.

Las empresas ya no pueden seguir funcionando como una máquina bien aceitada como lo comenta Charles Gardfield (1994), simplemente porque nadie tiene segura la demanda de sus productos, es más, la demanda es completamente impredecible. Por lo tanto, se necesita cambiar el pensamiento perfeccionista por el pensamiento experimental (James

Champy, 1995), en donde se pueden tomar riesgos, particularmente por que el entorno no deja otra alternativa.

También el concepto de productividad debe cambiar su enfoque radicalmente. El término productividad estática, significa: "hacer el trabajo bien a la primera vez", "hacer más o menos" o "aprovechar bien los recursos de la empresa", la mayoría de las veces "amarra" el término productividad con el de un aumento en la velocidad del sistema y por consiguiente, con el exceso de controles. En cambio, el término productividad dinámica nos dice que "productividad" no significa hacer las cosas más rápido, no hacer lo que estamos haciendo óptimamente, sino producir cada vez mejor o buscar siempre una mejor manera de hacer el trabajo". Este pensamiento está tomando un lugar protagónico en el nuevo pensamiento empresarial. Una de las razones principales es que, hoy por hoy, las situaciones cambian de un momento a otro y en muchos casos los cambios son irreversibles. Por lo tanto, se debe pensar siempre la forma de hacer mejor lo que se está haciendo y, por supuesto, hacerlo continuamente.

La reingeniería de la administración está contribuyendo a desarrollar un nuevo pensamiento empresarial.

Los administradores necesitan entender que la autoridad ya no está situada en un lugar o en un organigrama, sino en la habilidad de hacer un trabajo mejor para el cliente. Todas las compañías buscan gente con iniciativa, pero pocas veces la encuentran. Pero la causa no está en la gente, sino en la cantidad impresionante de controles y supervisión, que más bien aturde. Los trabajadores se sienten reprimidos, intimidados y hasta aburridos con tantos controles.

En cuestión de liderazgo y de una vez por todas es preciso tomar una decisión vital para la administración de la empresa y es la siguiente: ¿o confío en mis colaboradores o no confío?

Si la respuesta es negativa, entonces se necesitan aumentar los controles dentro de la empresa, que es una consecuencia de la falta de confianza.

En cambio, si la respuesta es positiva, entonces se debe iniciar un largo y difícil camino que se llama: educación del personal. Y a medida que aumente su madurez, entonces se le tienen que ir asignando nuevas responsabilidades y nuevos retos.

Otro punto a desarrollar en el nuevo pensamiento empresarial es el que radica en pensar de manera plural. Esto quiere decir: ver a la gente no como

poseedora de una nueva habilidad, sino con la potencialidad de poseer multihabilidades. Es fundamental cambiar la visión de departamentos unifuncionales a equipos polivalentes.

Los hombres y mujeres de la empresa deben aprender a transformar su manera de pensar, a reinventar su propio pensamiento y desarrollar un nuevo pensamiento empresarial. Las empresas como nunca están enfrentándose a nuevos escenarios con competidores cada vez más eficientes. Los administradores clásicos, con sus fórmulas clásicas (control, burocratismo, disciplina) no habían estado nunca en esta situación. En momentos difíciles, todo lo que hacía era incrementar su capacidad, incrementar el número de colaboradores, poner más oficinas, más centros de datos, etc. Ahora eso ya no es suficiente, y en ocasiones, tampoco es lo adecuado. Ahora debe hacer grandes y dolorosos cambios y lo más trágico es saber si podrán, desearán o tan siquiera visualizarán la necesidad de hacerlo.

CAPITULO II FACTOR HUMANO



INVOLUCRAMIENTO DEL FACTOR HUMANO EN LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE REINGENIERIA

La imagen que se tiene del administrador como líder es la de aquella persona emocionalmente expresiva que es capaz de energizar a todos sus colaboradores y convertir a la empresa en una empresa competitiva, por su personalidad y por la fe que en él depositan todos sus colaboradores. Sin embargo, si seguimos este supuesto podemos encontrarnos ante situaciones muy difíciles de resolver.

En la reingeniería de la administración, el líder o los líderes de una empresa que mira hacia el futuro deben tener tres objetivos principales:

- 1.- Desarrollar una visión compartida por toda la organización y revisar continuamente la información de la empresa, de los clientes y de la competencia. Además de tener la capacidad de modificar esa visión conforme las circunstancias lo requieran, reexaminando y redefiniendo el propósito del negocio constantemente.

2.- Crear una estructura que le permita a todos sus colaboradores la libre expresión de su espíritu creativo y que encuentren en el trabajo un significado para su desempeño.

3.- Crear un ambiente donde las ideas se puedan expresar y una cultura que permita la innovación constante en todos los niveles, asumiendo el riesgo que ello implica.

Estos tres objetivos van íntimamente ligados a la administración del cambio como una parte fundamental del proceso de reingeniería.

El Director General debe enfocar todas sus energías en preparar a su gente para cambiar. El valor más importante en un líder son sus seguidores. Estos no deben ser mandados ni controlados, sino entendidos. Para mover la empresa, el líder debe entender las necesidades de su gente, articularlas y, en el sentido más profundo de la palabra, responder a ellas.

El primer deber del liderazgo es entender los valores de la gente y el nivel de conocimientos sobre lo que van a emprender, para así entender donde

encajan tales valores en los propósitos inmediatos y de largo término de la empresa. Hoy en día, la mejor definición de un líder dice:

El proceso de reingeniería exige que todos compartan los objetivos de la empresa, qué está pasando y cuál es su papel tanto en el negocio como en el proceso. Nadie hará nada por apoyar los cambios, a menos que sepan por qué y para qué.

El administrador exitoso, ya no es aquel que guarda celosamente los secretos de sus actos, sino quien se gana la confianza de los demás, compartiendo sus conocimientos. Solamente podremos llevar a la práctica los cambios que exige la reingeniería cuando la gente confía en nosotros. (En este sentido, podremos ganar los corazones, las mentes y los bolsillos de nuestros clientes). Pero para ganar la confianza, debemos ser abiertos, directos, francos y honestos con todo mundo. Si pareciera que con eso estamos disminuyendo nuestras defensas, y tiramos el estatus que tan difícilmente nos hemos ganado... ése es realmente el punto.

Acerca de la confianza varios autores comentan:

" Una de las tareas clave de los líderes con sus seguidores es crear y fortalecer la confianza, premiar la confianza y obligar a "renunciar" a todos

aquellos que no pueden aprender a confiar y ser parte de un equipo"
Johansson et al. (1994).

Tom Peters (1992) comenta "la confianza es fundamental en todos los nuevos esquemas de trabajo. En el futuro si no hay confianza, no hay negocio. Una atmósfera de confianza resulta absolutamente indispensable y es más importante para el éxito futuro de cualquier organización que, por ejemplo, la obtención de un esquema acertado en materia de tecnología de la información".

La movilización que debemos hacer hoy debe ser horizontal y vertical. Esto significa que todos deben saber todo. Pues de lo contrario, uno se puede ir olvidando de todo el proceso. Ahora los administradores necesitan ayuda efectiva y por lo mismo deben compartir todo lo que saben. "Para ganar confianza, te debes hacer vulnerable".

Un pecado cometido por los administradores tradicionales es el de involucrarse demasiado en los problemas internos y olvidarse de su entorno.

En la mente de los líderes y de sus seguidores uno de los puntos más cruciales en la reingeniería es el cuestionamiento sobre los que uno quiere llegar a ser. Hay que entrelazar la visión, misión y propósito de cada uno de los

colaboradores con las de la empresa. "La administración del cambio carece de credibilidad salvo cuando es controlada por ciertos individuos que son capaces de crear y sostener una visión que tenga sentido para sus colaboradores" Johansson et al (1994).

El momento en que cambia toda la concepción en la reingeniería es cuando los líderes y los colaboradores dejan atrás sus mentalidades del pasado. El cambiar la manera en que se hace el trabajo significa eliminar algo con lo que la gente se había sentido segura anteriormente.

Pero al mismo tiempo, algo positivo debe ponerse en lugar de lo que se elimina, si no pueden ser nuevas seguridades, entonces pueden ser nuevos retos, nuevos propósitos nuevos horizontes. Cuando las circunstancias cambian, la visión debe eliminarse y dar paso a otra alternativa. Aunque no hay que olvidar que sin una visión compartida, la gente perece.

A final de cuentas el propósito de la empresa debe ser vivido por todos los trabajadores. Lo cual sólo se logra estableciendo un sentido de significado personal (significado para el individuo y para la corporación) en los corazones y en la mente de cada trabajador. Este significado reside parcialmente en como el nuevo propósito y la visión afectan nuestro trabajo y en el cambio de

cultura que se da en una compañía que sufre un proceso de reingeniería. Es el significado corporativo en el cual encontramos nuestro propio significado.

James Champy (1995) comentó algo muy importante acerca de los valores: " He notado algo curioso en mis experiencias con gerentes en estos últimos años. La gente parece estar muy entusiasmada ahora con la elaboración de valores corporativos así como lo estuvieron en el pasado con el diseño de organigramas. Pero eso no es tan curioso ¿O sí?. Todo lo que hemos aprendido sobre la reingeniería nos lleva a una sólida conclusión: las reglas para la dirección (y autodirección) de las empresas efectivas de hoy está siendo determinada por su cultura, no por su estructura organizacional".

Anteriormente, la cultura organizacional estaba orientada por dos factores la estructura jerárquica y la concepción burocrática de la empresa. La cultura generada se basaba en la obediencia, el mando y los controles.

Actualmente, se sigue manejando una cultura de obediencia, pero la autoridad a la cual debemos obedecer es totalmente diferente. Vive en nuestros mercados y usualmente aparece en la forma de nuestros clientes. La cultura debe resaltar las cualidades de nuestros productos y servicios de tal

manera que satisfagan nuestros clientes, debe tener la suficiente imaginación para anticipar las necesidades de los consumidores y debe permitir tanto el trabajo en equipo como la autonomía.

Los gruesos niveles burocráticos y organizacionales, la división del trabajo, la segmentación de las funciones y la desigualdad social son elementos de una cultura organizacional rebasada y ruinosa. Estas organizaciones simplemente no pueden ya competir en mercados altamente demandantes y agresivos. Ya que no tienen capacidad de adaptación, no son lo suficientemente rápidas, imaginativas, valorizadas o apreciadas por sus clientes.

Sin embargo, reducir los niveles jerárquicos, la burocracia y el resto de todo ello, no es arreglar nuevamente el "mobiliario" para que "luzca" atractivo a nuestros clientes y mercados. Se trata, más bien, de volver a ordenar la calidad de los lazos humanos, hacia el trabajo y hacia los demás. Pero estas son situaciones culturales, que definen la "segunda gran pregunta" de los líderes de hoy: ¿Cómo cambiar nuestra cultura de negocio y de que manera?

Algo que ayuda a contestar esta pregunta son los valores " El futuro pertenece a aquellos que pueden organizar de nuevo equipos altamente

motivados alrededor de las necesidades de los procesos de cambio" (Robert Hail, citado por James Champy, 1995).

Los valores se han convertido en el elemento estructural más importante de la empresa. Ya que son el enlace entre la emoción y el comportamiento, la conexión entre lo que sentimos y lo que hacemos. Con todos los cambios que hay a nuestro alrededor, necesitamos algo permanente, que no cambie, algo en lo cual nos apoyemos nuestros valores.

Estos valores se pueden separar en dos grupos. Los primeros cinco son los valores de trabajo de grupo, y los segundos son los valores humanos y sociales. Para que todos se den de manera positiva, debe existir una fuerte cultura de apoyo. Sin embargo, esto no se detiene en la visualización y definición de una cultura. Exige ir más allá, es necesario cultivar la propia cultura.

En conclusión, dentro de la reingeniería de la administración, se deben definir en primera instancia los valores actuales y reales de la organización, los cuales definen de cierto modo el comportamiento de la organización. Entre más explícitos sean los valores, más podrán ser compartidos por el resto de la organización. En segunda instancia, se deben definir los valores deseados por la organización que deberán crear un marco de trabajo para guiar las acciones hacia el lugar donde quiere estar la empresa en el futuro.

Todo proceso de cambio sobre todo cuando es radical como es el proceso de reingeniería de la administración, se debe sustentar en una serie de valores, que crearán el marco de referencia necesario y contribuirán al éxito en la implantación del proceso. Estos valores son:

1. Cambio constante.
2. Medición
3. Enseñanza
4. Trabajo en equipo
5. Facultamiento
6. Comunicación

Todos estos valores deben de observarse y hacerse explícitos, en cada una de las acciones que emprenda el proceso de reingeniería de la administración. Hablemos un poco de ellos:

CAMBIO CONSTANTE

" Todo es cuestionable". Las viejas maneras de hacer negocios ya no necesariamente funcionan. El nuevo pensamiento empresarial basado en la reingeniería de la administración se refugia en el cambio como una constante y en la experimentación como la nueva forma de trabajar.

" Todos debemos cambiar" es el grito del Director general. El cambio irá más allá de cualquier técnica o herramienta. No se detiene únicamente en lo que le corresponde a los administradores hacer, son en lo que ellos mismos son. Lo que la reingeniería propone es que se debe abandonar la ideología de la administración que las empresas traen auestas.

Una mentalidad de cambio constante ayudará a las empresas a que los administradores cuestionen el trabajo de su gente y su propio trabajo permanentemente. Lo único permanente es el cambio.

Las preguntas ¿cómo, cuándo, dónde y quién? Se deben sustituir por el ¿por qué? y esto hacerlo continua y cotidianamente, "una y otra y otra vez".

MEDICIÓN

La gran contribución de la Reingeniería al proceso administrativo en cuanto a la medición ha sido en mantener el enfoque hacia lo que realmente es importante en el negocio: la satisfacción del cliente. Sólo en este rubro se puede medir verdaderamente el desempeño de cualquier compañía y sólo son clientes leales y repetitivos se puede hablar de un crecimiento sostenido.

Deben identificarse los resultados de los procesos que se desean medir, que predeclarán acertadamente nuestro desempeño en los negocios y que enfocan a toda la organización al logro de estos resultados. El fracaso de las empresas tradicionales es en parte el fracaso de los sistemas de medición, los cuales se orientan a medir sólo aspectos internos del proceso.

Hay una gran cantidad de instrumentos que ayudan a conocer la percepción del cliente. Lo importante es preguntarse: ¿ Cuán serios son estos instrumentos ? ¿Este instrumento genera una respuesta útil del usuario? Y una pregunta aún más importante ¿Alguién en la compañía está realmente escuchando esta opinión?

Cuando se requiere medir el desempeño del personal de la empresa, hay que asegurarse de que la gente entienda perfectamente ¿Qué se le está midiendo y por qué es importante esta medición para beneficio de la empresa y de su persona?. Los procesos de medición-desempeño deberán diseñarse con la premisa de que la gente tiene el potencial para hacer bien su trabajo. El proceso debe ser apoyador, no punitivo. La medición y los procesos de reconocimiento deben reforzar la cultura que se desea crear.

ENSEÑANZA

Uno de los valores más importantes para la empresa es el valor de enseñar. En el futuro uno de los rubros de mayor impacto será la capacidad de aprender y la capacidad de enseñar. Una de las maneras más fáciles de cambiar el comportamiento de una persona es por medio del aprendizaje: conocimiento es futuro.

La enseñanza debe ser formal e informal. Las intervenciones formales se requieren en la medida en que cambia el entorno, creando soluciones a los problemas y retos a la cultura de la organización.

La enseñanza debe darse regularmente, como parte del trabajo de la persona. Debe ser una oportunidad tanto para los maestros como para los estudiantes, para renovar su compromiso hacia los valores de la compañía, así como para monitorear como están funcionando en la práctica esos valores.

Algunas veces la enseñanza informal, hecha adecuadamente, puede ser la mejor manera de evitar comportamientos ajenos a la nueva cultura que se busca implantar. La lección más importante que podemos enseñar es el desempeño del cambio.

TRABAJO EN EQUIPO

La asociación, colaboración y la cooperación están relacionadas y conforman la base de la reingeniería. Entenderlas y actuar sobre ellas será rentable siempre en términos de inspiración, soporte y moral. Todos estos son elementos y bases para el éxito.

Muchas empresas le están apostando el futuro al trabajo en equipo, con su respectiva evolución. Por ejemplo, podemos empezar por un grupo de trabajo por proyecto o por un grupo natural de trabajo mientras el equipo va madurando y así poder evolucionar a círculos de calidad o formar equipos de mejora continua y seguir el camino hasta poder desarrollar equipos autodirigidos, para llegar finalmente a los equipos de alto rendimiento.

A final de cuentas se debe buscar que los miembros de la organización entren en una interdependencia, esto quiere decir que constantemente interactúen y se apoyen unos con otros. Sólo así se podrán formar verdaderos equipos de trabajo.

Cuando los miembros de una organización lleguen a una madurez considerable, el establecimiento de una misión, de un propósito y de una visión compartidos, negociación de las metas y de los resultados esperados, y los

valores entendidos y compartidos serán suficientes para enfocar los esfuerzos del personal a las metas comunes de la empresa.

FACULTAMIENTO

No es suficiente con tener a la gente movlizada, energizada, lista y deseosa de llevar a cabo la lucha cotidiana. Se les deben dar los recursos necesarios. Esto requiere del facultamiento, el cual significa rediseñar el trabajo para que la gente pueda usar sus habilidades y capacidades al mayor ritmo posible, después... hacerse a un lado y dejarla trabajar. La reingeniería demanda que los gerentes le den a su gente el poder para hacer el nuevo trabajo operacional y hacer cualquier cosa necesaria que cubra los requerimientos de los clientes.

La reingeniería reconoce la necesidad de cambiar en la manera de ejercer la autoridad y de ceder la responsabilidad. Para esto, se reconocen dos tipos de autoridad. La autoridad ex officio la cual se refiere al título y lugar que guarda la persona en el organigrama, pero no dice nada sobre sus habilidades personales ni de su liderazgo. Además está autoridad existencial, la cual se genera en la manera real de practicar las propias habilidades así como el liderazgo en un proceso operacional en particular, La reingeniería busca pasar

de un autoridad ex officio a una existencial, busca dejar de hablar de la autoridad controladora y comenzar a hablar de una responsabilidad en el trabajo.

Esto exige una gran cantidad de confianza. La única manera en que ésta puede ser mantenida o lo largo del tiempo es teniendo una cultura que, a propósito, asegure que la gente se comporte como la empresa necesite que se comporte.

Otro ingrediente con relación al facultamiento, es el aprendizaje. El ver los errores como parte del proceso de aprendizaje es esencial.

Facultar significa dejar ir el control. Una acción simbólica puede ser tan potente para expresar que definitivamente se ha soltado el control. El facultamiento significa que se debe enviar el control en la línea de acción de la empresa. Los obstáculos que no se eliminan sólo servirán para detener o frustrar el proceso.

COMUNICACIÓN

La comunicación es fundamental para transmitir la idea del cambio, de los propósitos sobre los cuales nos movilizaremos, de la cultura y el

comportamiento que queremos y no queremos, acerca de los estándares y objetivos de nuestro desempeño, etc.

La comunicación debe tener todas las características que le competen: claridad, sencillez, agilidad, claro humor, clara formalidad, etc. Pero particularmente significado y autenticidad. La gente quiere comprender el significado de lo que se les dice en términos de la forma en que les afecta a ellos, a su trabajo y a su empresa. Asimismo, la autenticidad es fundamental en la reingeniería. Ya que una comunicación auténtica une a la gente en un grupo comprometido con el proceso de cambio.

Comunicar el mensaje de la reingeniería comienza presentando los objetivos del cambio, esto es, que la gente sepa el "por qué". Después, se les debe decir el "qué" y el "cómo".

El nuevo flujo de la comunicación puede ser amenazante para muchos mandos intermedios. A ellos también hay que demostrarles que compartir el conocimiento puede resultar positivo para ellos y para sus intereses.

El conocimiento es poder, pero no es fácil de conseguir. Se gana pensando. Y todo lo que se tiene que hacer es pensar acerca de la información. Por lo tanto hay que asegurarse que la información "circula". A la gente por naturaleza le gusta contribuir y tomar decisiones. Pero esto es difícil

de lograr si no tiene la información, o si se tiene pero no se sabe qué hacer con ella.

Los procesos de reingeniería de la administración no siempre son tangibles (como los procesos de reingeniería en las operaciones). Se necesita más disciplina y constancia para llevar a cabo procesos en la administración que en la operación. Los resultados generalmente son más a largo plazo. La reingeniería de la administración nos lleva a un cambio drástico en la manera de administrar las empresas.

ESCUELA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES: ABRAHAM MASLOW

A principios de la década de 1940, Maslow formuló la teoría de que las necesidades que motivaban a los individuos podían acomodarse conceptualmente en un continuo. Los cinco tipos de necesidades que describió fueron:

(1) Las necesidades fisiológicas de aire, agua, alimento, refugio y sexo, esto es, las necesidades básicas que deben ser satisfechas para la continuación de la vida humana.

(2) Las necesidades de seguridad, que incluyen las necesidades de estar libre de daños corporales y de incertidumbre financiera.

(3) Las necesidades de afiliación, que incluyen las necesidades de ser del agrado y aceptado por otras personas.

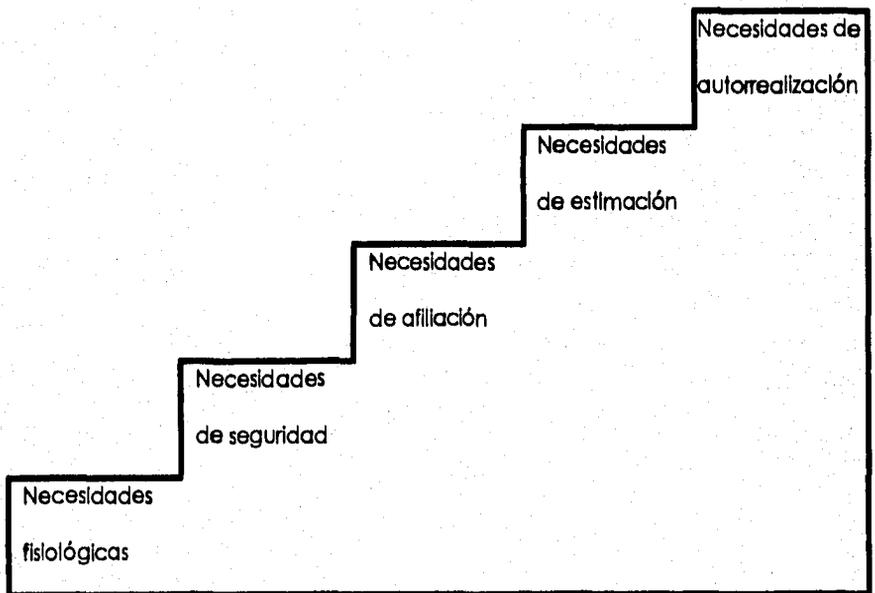
(4) Las necesidades de estimación, tales como confianza en sí mismo y la admiración y respeto de otros.

(5) Las necesidades de autorrealización, los deseos de realizar objetivos de importancia y plenitud del potencial de uno.

La figura que se presenta más adelante, muestra la jerarquía de las necesidades de Maslow.

De acuerdo con la teoría de Maslow, un individuo no puede satisfacer las necesidades de orden superior sino hasta que se han satisfecho las necesidades de orden inferior.

En consecuencia, una persona que se está muriendo de hambre o que no puede respirar, no estará interesado en realizar su potencial o en buscar amigos. A medida que cada nivel de necesidades se haya satisfecho, el individuo tenderá a luchar por la satisfacción en el nivel siguiente.



(1) Figura de las jerarquía de las necesidades de Maslow

ESCUELA DE SISTEMAS

Ludwig Von Bertalanffy fue el primero en articular los principios de la teoría general de sistemas en el año de 1950, y Katz y Kahn fueron los primeros en aplicar en una forma muy completa la teoría de sistemas abiertos en las organizaciones, en el año de 1966. La teoría de sistemas abiertos es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones. Fagen define el sistema como "un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos". Von Bertalanffy se refiere a un sistema como un conjunto de "elementos que se mantiene en interacción". Katz y Rosenzweig definen al sistema como "un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental". Hanna afirma: "Un sistema es un arreglo de partes dependientes que forman una entidad que es el sistema. Por consiguiente, cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva". Para resumir, sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable, o gestalt.

La naturaleza, la dinámica y las características de los sistemas abiertos son muy conocidas. Las organizaciones son sistemas abiertos. Por consiguiente, el estudio de los sistemas abiertos conduce a una buena comprensión de las organizaciones. Las características de los sistemas abiertos se examina aquí en una discusión basada en las exposiciones de Katz y Kahn y de Hanna.

Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida. Los sistemas toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas, materia prima, etcétera. Hacen algo con las entradas por la vía de procesos de producción, conversión o transformación que cambian las entradas, y exportan la producción al ambiente en forma de salidas. Cada uno de estos tres procesos del sistema debe funcionar bien si se quiere que el sistema sea efectivo y que sobreviva.

Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente. La frontera delinea al sistema, lo que está dentro de la frontera es el sistema y lo que está fuera es el ambiente. Una buena regla empírica para trazar la frontera es que ocurre un mayor intercambio de energía dentro de la frontera que a través de la misma. Las fronteras de los sistemas abiertos son permeables, en el sentido de que permiten el intercambio de información, de recursos y de

energía entre el sistema y el ambiente. El ambiente es todo lo que hay afuera del sistema.

Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia. Es importante observar que estos propósitos se deben alinear con los propósitos o las necesidades en el ambiente, por ejemplo los propósitos de la organización se reflejan en sus salidas, y si el ambiente no quiere esas salidas, la organización dejará de existir.

La ley de la entropía declara que todos los sistemas "se debilitan" y se desintegran a menos que inviertan el proceso entrópico, importando más energía de la que usan. Las organizaciones logran una entropía negativa cuando son capaces de intercambiar sus salidas por las entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite. La información es importante para los sistemas en varias formas diferentes. La retroalimentación es la información del ambiente acerca del desempeño del sistema. Los sistemas requieren dos clases de retroalimentación, negativa y positiva. Hanna escribe: "La retroalimentación negativa mide si la salida está siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas". También se conoce como retroalimentación de desviación-correctiva... La retroalimentación positiva mide si el propósito y las metas están

alineados o no con las necesidades del ambiente. En ocasiones se llama retroalimentación de desviación-amplificación".

Los sistemas están bombardeados por toda clase de información, parte de ella es útil, pero la mayor parte no lo es. De manera que los sistemas "codifican" la información útil y la incorporan, eliminando la que no es útil.

Otra característica de los sistemas abiertos es el estado estable, u homeostasis dinámica. Los sistemas llegan a un estado estable, o punto de equilibrio, y tratan de mantener ese estado estable o punto de equilibrio en contra de las fuerzas disociadas, ya sea internas o externas. Tal y como manifiestan Katz y Kahn: "El principio básico es la preservación del carácter del sistema". Además, los sistemas tienden a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo, esto se llama diferenciación. Y con la creciente diferenciación, hay necesidad de una integración y coordinación crecientes. Otra característica de los sistemas es la equifinalidad, el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particulares -en los sistemas dentro de los sistemas más grandes. Y los sistemas se pueden ordenar en una jerarquía de sistemas que van de los menos importantes a los más importantes.

Estas características de los sistemas abiertos explican muchos de los fenómenos que observamos en las organizaciones. ¿Por qué las organizaciones se resisten al cambio? Debido a un deseo de preservar el carácter del sistemas por la vía de un estado estable y de una homeostasis dinámica. ¿Porque falla el Plan A, vuelve a fallar, y después tiene éxito? Por la equifinalidad. ¿Por qué las organizaciones se vuelven cada vez más burocráticas y complejas? Debido a la diferenciación, con su integración y su coordinación acompañantes. ¿Por qué quiebran los negocios? Por que son Incapaces de crear una entropía negativa.

La consideración de las organizaciones como sistemas de entrada-producción-salida es muy útil. Todas las organizaciones importan energía, materiales, información y otras cosas por el estilo como entradas que proporcionan el combustible para el sistema. Estas entradas se transforman y generan valor en el proceso de transformación. Los bienes y servicios se exportan al ambiente como salidas que se intercambian por dinero, materia prima y mano de obra que se convierten en nuevas salidas.

Dos variaciones importantes de la teoría de los sistemas abiertos - la teoría de sistemas sociotécnicos (TSS) y la planificación de sistemas abiertos

(PSA)- desempeñan un papel de importancia especial en el desarrollo organizacional. Las explicaremos brevemente.

La teoría de los sistemas sociotécnicos fue desarrollada por Eric Trist, Fred Emery y otros en el Instituto de Tavistock, en la década de 1950. La tesis de la TSS es que todas las organizaciones se componen de dos sistemas interdependientes, un sistema social y un sistema técnico, y que los cambios en un sistema producen efectos en el otro. Para lograr un nivel elevado de productividad y de satisfacción de los empleados, las organizaciones deben estar estructuradas para perfeccionar ambos sistemas. La TSS es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la reestructuración de la organización, dos segmentos muy activos del DO en la actualidad.

Se ha desarrollado un buen número de principios de diseño para poner en práctica la teoría de sistemas sociotécnicos. Los principios como el perfeccionamiento de los sistemas técnico y social, la formación de grupos de trabajo autodirigidos, la capacitación de los miembros del grupo en múltiples habilidades, la distribución de información y retroalimentación entre las personas que desempeñan el trabajo, y la identificación de las tareas esenciales en algunos de los principios de la TSS que se emplean para estructurar las organizaciones y las tareas para una efectividad y una eficiencia

máximas. Las organizaciones con un desempeño superior casi siempre utilizan los principios de la teoría de sistemas sociotécnicos, en especial los grupos de trabajo autodirigidos (equipos que se regulan o se dirigen a sí mismos), los equipos de habilidades múltiples, el control de variaciones en su origen y la información al punto de la acción, es decir, a los trabajadores que desempeñan su trabajo. Se pueden encontrar algunas reseñas excelentes de la teoría, los principios y la práctica de la TSS en las obras de Passmore, Pava, Cummings, Hanna y Bushe y Shani. (12)

**CAPITULO III
SERVICIO AL CLIENTE**



ESCUELA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

HISTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las actividades sistemáticas del desarrollo organizacional tienen una historia reciente y, para usar la analogía de un mangle, su tronco tiene por lo menos cuatro raíces importantes. Una de las raíces del tronco del DO se compone de las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento en laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas. Una segunda raíz importante es la de la investigación de las encuestas y la metodología de retroalimentación. Ambas raíces están entrelazadas con una tercera. El surgimiento de la Investigación-acción. Paralela a estas raíces y, hasta cierto punto, unida a ellas, hay una cuarta raíz -el surgimiento de los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de Tavlstok.

La reingeniería parece ser en gran parte incongruente con los procesos del DO en algunas formas importantes, en particular en lo que concierne a la participación mínima que se recomienda. Pero también parece tener alguna congruencia en términos de ciertos resultados esperados, como un

trabajo en equipo efectivo y el rol cambiante del supervisor. ¿Cómo podrían resolverse congruentes en DO y la reingeniería?

En primer lugar, si la alta gerencia ha aprobado la reingeniería, el personal del DO y de recursos humanos puede argumentar en favor de hacer que el proceso sea tan humano como sea posible, incluyendo un enfrentamiento a tiempo con las opciones que están abiertas si desplazan a las personas de sus trabajos. Una compañía de servicios financieros que participó en un programa de reingeniería, logró transferir a casi todo los empleados desplazados de ese grupo a trabajos en otras divisiones que estaban contratando empleados. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, la reingeniería ha dado por resultado incontables despidos.

En segundo lugar, los que defienden los valores y procesos del tipo del DO, pueden buscar algunos caminos para una participación significativa de los empleados en todos los niveles de cualquier esfuerzo de reingeniería. Autores como Robert Jason escriben acerca de una forma de reingeniería que puede involucrar a todos en la organización.

En tercer lugar, los conocimientos del DO acerca de la forma de diseñar y poner en práctica estructuras paralelas de aprendizaje, son pertinentes para la reingeniería. Según parece, el comité directivo y la estructura de equipos de procesos que acabamos de describir se prestan al empleo de facilitadores, investigación-acción y consultoría de procesos.

EL TÉRMINO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

No está del todo claro quién creó el término desarrollo organizacional, pero es probable que haya surgido simultáneamente en dos o tres lugares, a través de la conceptualización de Blake, Shepard, Mouton, McGregor y Beckhard. Los grupos-T de Baton Rouge, dirigidos por Blake/Shepard, se llamaban grupos de desarrollo, y este programa de grupos-T se llamaba "desarrollo organizacional", para distinguirlo de los programas complementarios de desarrollo gerencial que ya se habían iniciado.

El término surgió como una forma de distinguir un modo diferente de trabajar con las organizaciones, y con una forma de subrayar su impulso de desarrollo dinámico en todo el sistema.

El papel de los ejecutivos de recursos humanos

Se incluye el liderazgo en la conceptualización y coordinación de los cambios en la cultura de la organización total. Por consiguiente, en la historia del DO vemos a consultores tanto externos como internos y a los departamentos de personal que se apartan de sus roles tradicionales y colaboran en un nuevo enfoque al mejoramiento de la organización.

ORÍGENES DE LA INVESTIGACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS

La investigación y retroalimentación de encuestas, una forma especializada de investigación-acción, constituye la segunda raíz principal en la historia del desarrollo organizacional. La historia de esta raíz, en particular, gira alrededor de las técnicas y el enfoque desarrollados por los miembros del personal en el Centro de Investigación de Encuestas (CIE) de la Universidad de Michigan).

Floyd Mann, Rensis Likert y otros

Parte del surgimiento de la investigación y la retroalimentación de encuestas se basó en los refinamientos hechos por los miembros del personal del CIE en la metodología de las encuestas. Otra parte fue la evolución de la metodología en la retroalimentación.

El proceso de retroalimentar datos de una encuesta de actitudes a los departamentos participantes, en lo que Mann llama "una cadena entrelazada de conferencias" es otro aspecto del estudio realizado por Detroit Edison.

Los resultados de este estudio experimental apoyan la idea de que un procedimiento intensivo de discusión de grupo para utilizar los resultados de un cuestionario de encuesta de los empleados, puede ser un instrumento efectivo para introducir cambios positivos en una organización de negocios. Podría ser que la efectividad de este método, en comparación con los cursos de capacitación tradicionales, radica en que trata con el sistema de las relaciones humanas en el contexto de su propio trabajo, de sus propios problemas y de sus propias relaciones de trabajo.

Los vínculos entre la raíz del entrenamiento de laboratorio de laboratorio y la raíz del sistema de retroalimentación de encuestas

Los vínculos entre las personas que más adelante serían figuras claves en la raíz del DO en el entrenamiento de laboratorio, y las personas que fueron figuras clave en la raíz de la retroalimentación de encuestas, se establecieron desde 1940, y han continuado a lo largo de los años. Estos vínculos sin lugar a dudas fueron muy importantes en la evolución de ambas

raíces. De interés particular son los vínculos entre Likert y Lewin, y entre Likert y las figuras clave en la raíz del DO del entrenamiento de laboratorio.

LOS VÍNCULOS ENTRE LA RAÍZ DEL ENTRENAMIENTO DE LABORATORIO DE LABORATORIO Y LA RAÍZ DEL SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN DE ENCUESTAS

Los vínculos entre las personas que más adelante serían figuras claves en la raíz del DO en el entrenamiento de laboratorio, y las personas que fueron figuras clave en la raíz de la retroalimentación de encuestas, se establecieron desde 1940, y han continuado a lo largo de los años. Estos vínculos sin lugar a dudas fueron muy importantes en la evolución de ambas raíces. De interés particular son los vínculos entre Likert y Lewin, y entre Likert y las figuras clave en la raíz del DO del entrenamiento de laboratorio.

ORÍGENES DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Existen por lo menos cuatro versiones de la investigación-acción, una de las cuales, la investigación-acción participante, se aplica con más frecuencia en el DO. La raíz del entrenamiento de laboratorio en la historia del DO tiene un componente muy importante de investigación-acción, la raíz de la retroalimentación de las encuestas es la historia de una forma especializada de investigación-acción.

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

ORÍGENES SOCIOTÉCNICOS Y SOCIOCLÍNICOS

Una cuarta raíz de la historia del DO es la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos para ayudar a los grupos y las organizaciones. El modo de investigación-acción surgió en Tavistock, con el intento de brindar ayuda práctica a las familias, organizaciones y comunidades.

Vínculos entre Tavistock y Estados Unidos

El enfoque sociotécnico se concentraba en los niveles no ejecutivos de la organización y en especial en el rediseño del trabajo. El enfoque en los equipos y el empleo de la investigación-acción y la participación era compatible con los enfoques del DO. Algunos programas contemporáneos de la calidad de vida en el trabajo (CV) y de administración total de la calidad (TQM) son amalgamas de los enfoques del DO, del enfoque sociotécnico y otros.

EL CONTEXTO CAMBIANTE

En Estados Unidos, se ha intensificado la plétora de innovaciones tecnológicas, fusiones de compañías, adquisiciones, compras ventajosas,

quebras, historias de éxito, reducciones y cambios en las leyes. Al mismo tiempo, aun cuando la frecuencia de la aparición de nuevos negocios ha disminuido un poco, cada año nacen miles de pequeñas compañías. La globalización de compañías es común. En todo el mundo, sociedades previamente centralizadas y autocráticas se están moviendo en la dirección de crear instituciones democráticas y negocios e industrial privatizados. Todos estos cambios crean oportunidades para las aplicaciones del DO, pero también expanden al máximo las capacidades de los líderes y quienes practican el DO.

En este contexto es donde está evolucionando lo que podríamos llamar la segunda generación del DO. Todavía existe una gran confianza en las técnicas de la primera generación del DO que son muy pertinentes al cambio de adaptación e incremental, como la investigación-acción, etc. Hay una creciente aplicación y creación de teoría y/o investigación en relación con todos los aspectos básicos del DO. Pero el campo está creciendo mucho más allá de esos enfoques de la primera generación, en el sentido de que muchas aplicaciones del DO en la actualidad son más complicadas y de múltiples facetas.

SEGUNDA GENERACIÓN DEL DO

En la actualidad se está prestando mucha atención a la teoría y la práctica de los conceptos emergentes, las intervenciones y las áreas de aplicación de lo que podría llamarse segunda generación del DO. Cada uno de ellos, hasta cierto grado, se superpone a uno o todos los demás. La segunda generación del DO, en particular tiene un enfoque en el cambio de segundo orden, es decir, la transformación organizacional.

EL INTERÉS EN LA TRANSFORMACIÓN DEL DO

El cambio de segundo orden (la transformación organizacional) es un cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y radical de la organización, que implica cambio paradigmático.

EL INTERÉS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los esfuerzos para definir, medir y cambiar la cultura organizacional se han vuelto cada vez más sofisticados. Se identifican aquellas hipótesis culturales que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas, y aquellas que obstaculizan el logro de las mismas. Esto se hace mediante una exploración conjunta para identificar en secuencia los artefactos de la organización,

como la disposición de la oficina y los símbolos de estatus, los valores que les sirven de fundamento a esos artefactos, y la hipótesis que hay detrás de esos valores. Otros han ayudado a las organizaciones a concentrarse en la cultura mediante el empleo de cuestionarios orientados a identificar las normas actuales y deseadas. Después se hacen convenios concernientes a las nuevas normas y la manera de verificar y reforzar esos cambios.

EL INTERÉS EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Ha surgido un interés considerable en las condiciones bajo las cuales aprenden los individuos, los equipos y las organizaciones. Básicamente, según Argyis, los individuos tienden a seguir estas reglas:

1. Evitar situaciones embarazosas y amenazas siempre que sea posible.
2. Actuar como si no las estuvieran evitando.
3. No discutir los pasos 1 y 2 mientras están sucediendo.
4. No discutir la indiscutibilidad de lo indiscutible.

Los talleres con alta gerencia están diseñados para abordar en forma simultánea las tareas importantes, como la formulación de una estrategia, además de un aprendizaje sobre la forma de reconocer las rutinas

defensivas, todo ello orientado al mejoramiento de las comunicaciones y en la calidad de la toma de decisiones del equipo.

UN INTERÉS INTENSIFICADO EN LOS EQUIPOS

El enfoque en los equipos de trabajo completos ha sido un aspecto fundamental del DO desde el surgimiento del campo. El interés se ha intensificado en particular en los equipos que se administran a sí mismo, o equipos semiautónomos. Esto hace una extensión del concepto del equipo semiautónomo o de la raíz del sistema sociotécnico del DO, se ha acelerado debido a las presiones que conciernen sobre las organizaciones para mejorar la calidad, volverse más flexibles, reducir los niveles de gerencia, y mejorar el clima laboral de los empleados.

Administración de la calidad total (TQM)

Los valores y los enfoques del DO han sido los aspectos clave de los procesos de éxito de la TQM. Burke comenta sobre el papel del DO en la TQM como sigue: "Lo que es más, el movimiento de la calidad, para que tenga éxito, dependen en gran parte de un proceso efectivo" y el proceso es el producto más importante del practicante del DO.

El interés en la visión

El origen de la visión es menos importante que el proceso mediante el cual se llega a compartir. Se aconseja enérgicamente a los miembros de las "visiones compartidas" se basen en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y Senge afirma que una visión no se comparte en realidad "hasta que se relaciona con las visiones personales de los individuos en toda la organización". Es evidente que esto requiere que se pongan en práctica procesos semejantes al DO.

El redescubrimiento de las juntas numerosas de y cómo reunir a "todo el sistema" en una habitación"

Uno de los factores que contribuyeron al surgimiento del movimiento del DO fue la experiencia de personas como Leland, Bradford, Lippitt, Beckhard para mejorar la efectividad de las juntas numerosas. Previamente Beckhard, escribió un artículo titulado "La junta de confrontación" que en realidad trataba de reunir a todo el grupo administrativo de una organización en un a sesión de un solo día, para diagnosticar el estado del sistema y hacer planes para un mejoramiento rápido de las condiciones.

En años recientes Marvin Welsbord y otros han escrito acerca de que los consultores en el DO "reúnan a todo el sistema en una habitación. Por ejemplo:

En lo que se refiere a las conferencias de búsqueda a futuro, se aconseja que dichas conferencias involucren a toda la alta gerencia y a las "personas de tantas funciones y niveles como sea factible". Una vez más. Los productos finales son los planes de acción las asignaciones específicas para lograr que el proceso pueda avanzar.

Otras direcciones y áreas de interés

Hay otras áreas visibles de interés y de atención en la segunda generación del DO. La ayuda de desarrollo de talleres de la diversidad y "administrar" y "valorar" la diversidad han sido muy evidentes en años recientes. También ha sido el crecimiento interés en el diseño de sistemas sociotécnicos, que se correlaciona con el interés en los equipos que se administran a sí mismos y con el control total de calidad. Las aplicaciones del DO a la calidad de vida en el trabajo (CVT) han continuado, pero son menos evidentes debido a la creciente atención al CTC. En parte como resultado de un enfoque en los equipos y en el trabajo de equipo, se ha prestado mucha atención al desarrollo de sistemas de recompensa congruentes, incluyendo planes de participación de utilidades según la productividad y planes de remuneración basados en las habilidades. Hay un interés renovado en el concepto de la comunidad en relación con la

transformación de la organización y la creación de organizaciones de un desempeño superior. Se ha llevado a cabo un trabajo considerable con los talleres de "indagación apreciativa". El interés en los espacios físicos de ninguna manera ha permanecido inactivo.

Todas estas direcciones son áreas fructíferas para la teoría y la práctica del DO. Con la difusión de las técnicas del DO hacia tantas áreas, cada vez resulta más difícil identificar lo que es y o que no es del DO. Por consiguiente cada vez es más importante examinar los procesos que sirven de fundamento a los diversos esfuerzos para el mejoramiento. Los bloques de construcción fundamentales del DO son los ingredientes vitales para la satisfacción y el desarrollo de los participantes, y para la efectividad y la supervivencia de la organización.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Las aplicaciones que surgen de una o más de las raíces descritas con anterioridad son evidentes en los esfuerzos contemporáneos del desarrollo organizacional que ocurren en muchos países.

Las aplicaciones han variado y en muchos casos se ha involucrado la organización total, pero en otras sólo algunas divisiones o plantas. Además, algunos esfuerzos han avanzado rápidamente, sólo para fracasar en el

último momento. En muchas situaciones, los enfoques del DO se han convertido en una forma continua de administrar con muy poca visibilidad del programa y bajo una terminología diferente. Por consiguiente, resulta difícil reportar con precisión el ámbito de la aplicación.

Las organizaciones industriales de ninguna manera son las únicas clases de instituciones involucradas. Algunas estrategias de desarrollo de la comunidad tienen cierto número de elementos en común con el desarrollo organizacional.

Además de hacer hincapié en la diversidad de tipos de sistemas que utilizan los consultores en DO, hay que subrayar que los esfuerzos de desarrollo Intraorganización no se han enfocado sólo en los equipo de alta gerencia. La extensa gama de roles ocupacionales que se han involucrado en el DO es casi ilimitada y ha incluido trabajadores de la producción, gerentes, soldados, oficiales militares, mineros, científicos e Ingenieros, sacerdotes, psicólogos, etc.

A este aumento de rápido interés y la atención en el DO le ha dado ímpetu el programa para especialistas en el desarrollo organizacional del NTL (originalmente llamado Programa para Especialistas en Entrenamiento y Desarrollo Organizacional (PEEDO)).

Hay programas profesionales del DO que se han ofrecido o que se ofrecen en la actualidad bajo el patrocinio de universidades, fundaciones, asociaciones, profesionales y otras instituciones.

ESCUELA DEL D.O.

El desarrollo organizacional (DO) ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y tiene cuatro raíces principales: la intervención del grupo-T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento de laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción, y la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos de Tavistock.

Las figuras clave en los comienzos de su historia interactuaron unas con otras y a través de estas raíces estuvieron bajo la influencia de los conceptos y las experiencias de una extensa variedad de disciplinas y escenarios. Estas disciplinas incluían psicología militares, teatro, semántica general, trabajo social, teoría de sistemas, matemáticas y física, filosofía, psicodrama, terapia centrada en el cliente, metodología de recursos humanos, comportamiento

organizacional, teoría general de la administración de conferencias numerosas.

El contexto para la aplicación de los enfoques del DO ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento. Aunque todavía hay una gran confianza en los aspectos básicos del DO se está prestando considerable atención a los nuevos conceptos del DO Incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización. El aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y "en reunir a todo el sistema en una habitación".

La historia del DO es emergente en el sentido de que un número cada vez mayor de científicos de la conducta, prácticamente se están basando en la investigación y en los descubrimientos del pasado, y también están redescubriendo la utilidad de algunos de los hallazgos previos. Estos esfuerzos, a menudo bajo una terminología diferente, en la actualidad se están expandiendo incluyendo una amplia gama de organizaciones, tipos de instituciones, categorías ocupacionales y ubicaciones geográficas en todo el mundo.

Tanto las organizaciones como las personas que en ellas trabajan están en constante cambio. Cuando se revisan y modifican los viejos objetivos, se establecen otros nuevos, se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos, las personas dejan la empresa o cambian de cargos, nuevas personas son admitidas, los productos sufren variaciones profundas, la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se dan durante los procesos que se establecen, en tanto que otros se prevén con anticipación. El término desarrollo por lo general se aplica cuando el cambio es intencional y está previsto con anticipación.

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

El campo del desarrollo organizacional (DO) es reciente y aún no está claramente definido. Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se

compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructura empresariales. Hay muchos cambios en los enfoques de los numerosos autores de DO, cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica, que permite combinaciones variadas, dependiendo de los tipos de problemas empresariales implicados y del estilo de trabajo y de consultoría que va a delinearse. (2)

Muchos consultores externos que no hacen parte de la empresa, pero que pueden ser miembros de un grupo de asesoría o de un departamento aislado, realizan algunos trabajos de DO. Algunos otros trabajos pueden ser realizados por un consultor interno o por un especialista que trabaja en la empresa directamente con la administración de línea. Por lo general, el consultor, interno o externo, desarrolla un equipo que impulsa el proceso de cambio hacia adelante.

EL PROCESO DEL DO

El proceso del DO básicamente consta de tres etapas (3) a saber:

1. Recolección y análisis de datos: consta en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa.

La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del DO. Incluye técnicas y métodos para descubrir el sistema empresarial y las relaciones entre sus elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

2. Diagnóstico empresarial: se dirige principalmente hacia el proceso de solución de problemas. Del análisis de los datos recogidos se pasa a su interpretación y su diagnóstico. Se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementación.

3. Acción de Intervención: es la fase de implementación del proceso de DO. La acción de Intervención es la fase de acción planeada en el proceso de DO, que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de Intervención no es la fase final del DO, puesto que éste es continuo, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre la base de la continuidad. La Intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas, que veremos a continuación.

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN DO

Las principales técnicas de intervención en DO son:

1. Método de retroalimentación de datos.
2. Desarrollo de equipos.
3. Enriquecimiento y ampliación del cargo.
4. Entrenamiento en sensibilidad.
5. Consultoría de procesos. (4) (5)

SITUACIÓN ACTUAL

En la administración contemporánea, este uso planeado de las técnicas de la ciencia de la conducta nos recuerda el empleo de los métodos basados en la ciencia física por parte de la administración tradicional para diseñar los sistemas de producción. Está acrecentándose el conocimiento de la ciencia de la conducta sobre el conflicto, el cambio y los procesos eficaces de grupo. Esta nueva clase de conocimiento puede ser aprendido y utilizado más ampliamente por los administradores contemporáneos, del mismo modo que sus predecesores tuvieron acceso al conocimiento de la Ingeniería Industrial en años pasados.

No obstante, no conviene exagerar la calidad del conocimiento en el campo de desarrollo organizacional. En la teoría y en la investigación hay debilidades que hacen inexacta y exagerada la analogía con el conocimiento propio de las ciencias físicas. Robert Kahn observa que incluso la expresión desarrollo organizacional carece de una definición clara: "El *desarrollo organizacional* no es un concepto, por lo menos no en el sentido científico del término, no está definido con precisión: no puede reducirse a conductas concretas, uniformes y observables, no ocupa un lugar establecido y verificable en una red de conceptos lógicamente relacionados, no es una teoría".(6)

Muchos de los primeros trabajos de investigación eran estudios de casos. (7) A menudo los diseños de la investigación no excluían otras explicaciones de los resultados. Muchas veces no se contaba con grupos de control. La credibilidad disminuye ante el entusiasmo excesivo por las aplicaciones supuestamente exitosas que defendían investigadores quienes a la vez vendían vigorosamente sus servicios como consultores.

Sin embargo, empieza a contarse con evidencia más fidedigna. Una reseña de 44 estudios mostró 12 que se han servido de diseños bastante satisfactorios de investigación, con el propósito de evitar fallas graves. (8) Otra reseña de 37 estudios descubrió que 29 contaban con buena técnica de investigación experimental o de índole experimental, suficiente para mejorar la

seguridad de que la aplicación del desarrollo organizacional guardaba relación de resultados.⁽⁹⁾ Otros adelantos prometen que en el futuro se conseguirá un conocimiento más preciso sobre la eficiencia de las técnicas del desarrollo organizacional. Entre ellos se cuentan mejores instrumentos de medición y estudios que deberán aportar más datos respecto a los efectos que el desarrollo organizacional tiene en muchas organizaciones a largo plazo. (10)

(11)

DEFINICIÓN DE CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

La prestación de un servicio no sólo ocurre en las actividades más destacables, donde los profesionales tratan con los clientes como consumidores, de hecho usted puede no ver nunca a los clientes que finalmente adquieren y utilizan los productos y servicios que su compañía les suministra. Acaso esto impide que usted sea un profesional de los servicios-no en absoluto. Todo el mundo tiene un cliente, así como todo el mundo es cliente de alguien.

Existen dos tipos básicos de clientes...

1. CLIENTES EXTERNOS. son los que adquieren sus productos y servicios, ellos son extraños o ajenos a su compañía.- son la fuente de los ingresos que sostienen las operaciones permanentes. sin ellas nadie duraría mucho tiempo en su actividad.

2. CLIENTES INTERNOS. son las personas que trabajan para su organización, independientemente de que estén en otra sección de su organización, en otra parte del país, o sentadas en el próximo escritorio de su oficina, si dependen de usted y del trabajo que usted hace para completar el suya propio a menudo con el fin de atender a sus propios clientes, ellas son sus clientes.

Existe una relación estrecha y significativa entre el trato que se da a los clientes internos y la percepción que tienen los clientes externos de la calidad de los servicios que presta su organización.

Si un compromiso con un servicio eficiente y de alta calidad dentro de una organización, el servicio hacia el consumidor -usuario final se verá irremediablemente afectado.

PARÁMETROS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

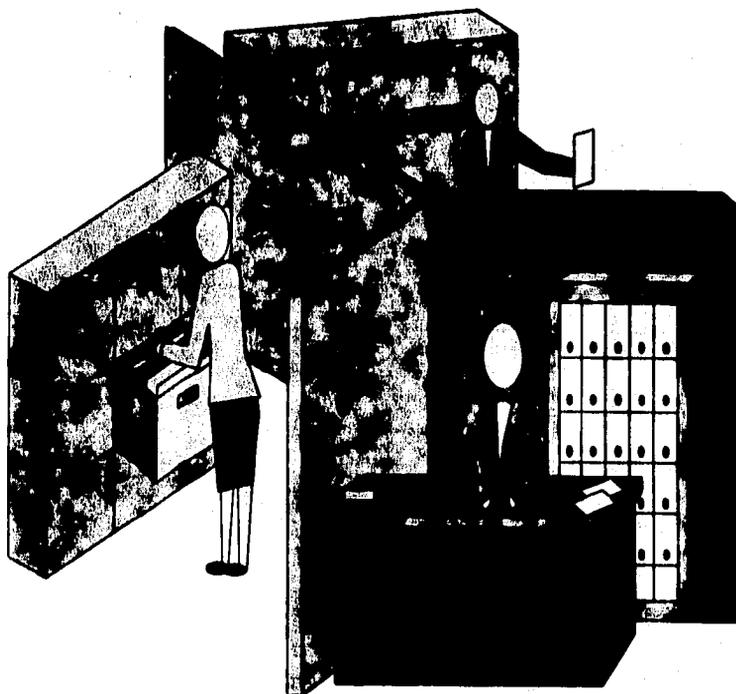
James Champy en su libro REINGENIERÍA EN LA GERENCIA nos hace énfasis que la reingeniería empieza con un Imperativo estratégico. Prever o mejor aún, iniciar las corrientes y contracorrientes de las demandas, las necesidades y los deseos del cliente. El mercado puede ser impulsado por los clientes como nunca antes en la historia, pero los clientes siendo seres humanos, a menudo no saben lo que demandan, necesitan o desean, hasta que lo ven.

¿POR QUÉ? Porque los mercados y los clientes cambian continuamente. los clientes, implacablemente, suben un punto más cada vez en sus demandas en todos los frentes.. precio, calidad, servicio, novedad, oportunidad. Al mismo tiempo, debemos responder a los cambios que tienen lugar en nuestras Industrias y aprovecharlos, motivados por la tecnología como por la reforma política y social. Ya sabemos lo que significan estos cambios en todas las operaciones se tienen que someter a una crítica completa de su utilidad, de su existencia misma en función del valor que producen para la compañía, valor que en definitiva, será juzgado en el mercado por los clientes. (13)

Por lo consiguiente como parámetro de servicio al cliente es que el mismo cliente nos vuelva a comprar.

CAPITULO IV

PRODUCTIVIDAD



DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Según David Bain en su libro productividad, la definición de productividad es la siguiente „La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables. (6)

PARÁMETROS DE LA PRODUCTIVIDAD

Los hombres inician y operan los sistemas de producción para dar servicio a otros hombres. La inspiración de la productividad es la satisfacción de los deseos humanos... La aceptación que recibe un producto es una medida de qué tan bien fue diseñado para ajustarse a los deseos y qué tan bien funcionó el sistema de producción, el diseño no solamente debe satisfacer el propósito que se tenía en mente, la productividad debe entregar un producto de calidad adecuada a un precio aceptable para el mercado en donde es deseado.

También el concepto de productividad debe cambiar su enfoque radicalmente. El término productividad estática, significa: "hacer el trabajo

bien a la primera vez", "hacer más con menos" o "aprovechar bien los recursos de la empresa", la mayoría de las veces "amarra" el término productividad con el de un aumento en la velocidad del sistema y por consiguiente, con el exceso de controles. En cambio, el término productividad dinámica nos dice que "productividad no significa hacer las cosas más rápido, ni hacer lo que estamos haciendo óptimamente, sino producir cada vez mejor o buscar siempre una mejor manera de hacer el trabajo". Este pensamiento está tomando un lugar protagónico en el nuevo pensamiento empresarial. Una de las razones principales es que, hoy por hoy, las situaciones cambian de un momento a otro y en muchos casos los cambios son impredecibles. Por lo tanto, se debe pensar siempre la forma de hacer mejor lo que se está haciendo y, por supuesto, hacerlo continuamente.

IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

El tema que trataremos es la productividad. Es un tema amplio, fascinante y de actualidad. Con una interpretación de poco alcance éste abarcaría la producción en masa de artículos de consumo en miles

representa una parte de la imagen. Los productos varían desde tan prosaicos como la mercancía y máquinas hasta tan abstractos como ciertas cualidades del esparcimiento y la información. Todos son producidos por individuos, equipos, grupos y corporaciones, ya sea en cobertizos y locales improvisados, o bien en laboratorios y fábricas. A pesar de las aparente diferencias en cuanto a las materias primas, los procesos de obtención y los resultados finales tienen muchas semejanzas. En estas relaciones mutuas se basan todos los estudios de la productividad que se llevan a cabo con el propósito de conservar los recursos naturales y aprovecharlos mejor.

CAPITULO V
CASO PRÁCTICO



ANTECEDENTES

Empresa Metal Mecánica que produce y distribuye productos de uso infantil en el mercado nacional, así como su exportación.

Es una empresa que nació en 1938 con la misión de ser líder nacional produciendo y distribuyendo productos de uso de lactantes e infantil siendo pionera en su ramo así como también es la segunda de un consorcio internacional teniendo su matriz en Ohio U.S.A.

Para su administración la empresa se basa en sus propias normas y políticas a pesar de formar parte de un Consorcio Internacional.

Para mantener el liderazgo siempre a tratado de mantenerse a la vanguardia en tecnología e innovación de sus productos así como su diversificación, pero con los cambios en el mercado, la economía de nuestro país y el crecimiento de la competencia, ha sido necesario una fuerte inversión en maquinaria este año con el apoyo de su matriz. Sin embargo no es suficiente. Por lo cual la alta dirección tiene la firme convicción de que un proceso de reingeniería sería el mejor complemento para seguir manteniendo el primer lugar de 15 marcas que hay en el mercado, así como el poder crecer en sus exportaciones debido a la calidad de sus productos y el bajo costo de la

mano de obra en comparación con la de Ohio debido a la devaluación que estamos pasando.

Otro factor importante de mencionar es que es una compañía que cuenta con 240 gentes entre empleados y obreros, siendo necesario implementar las mejores y mas actuales herramientas administrativas.

Además es una compañía que maneja ciclos de venta por lo cual tiene un alto índice de rotación de obreros. Por último esta compañía ha tenido varios cambios de Dirección General lo cual ha creado confusión en sus empleados y la falta de continuidad en sus políticas y administración.

OBJETIVO

Mantener el liderazgo en el mercado nacional, así como aumentar su exportación con la mejor efectividad. Efficientando su control interno basado en su producción de calidad para dar como resultado un mejor servicio al cliente.

MISIÓN

La empresa tiene el compromiso absoluto de asegurar que los productos que produce y - o vende reúnan la calidad de su diseño consistentemente. Así el consumidor sabe que los productos con nuestra marca son confiables.

FUERZAS

Ser una empresa que forma parte de una marca con prestigio.

Ser líder en el mercado nacional.

Contar con tecnología de punta.

Vender productos de calidad y prestigio.

Ser pionera en el ramo.

Diversificación en los productos.

Poder exportar con apoyo de la matriz.

La desaparición de algunas marcas de la competencia.

DEBILIDADES

Constantes cambios en la dirección general.

Fuerte inversión en la empresa.

Costos y gastos muy altos en la producción.

Falta de control de los inventarios.

Alto índice de rotación de personal.

Falta de un mejor proceso de información.

Falta de economía en todos los departamentos.

Falta calidad en los mandos medios.

Falta de un sistema administrativo compatible con la magnitud de la empresa.

AMENAZAS

La situación económica de nuestro país.

Perder el liderazgo por el crecimiento de la competencia.

Falta de continuidad en planes y políticas.

Resistencia al cambio del personal.

OPORTUNIDADES

Iniciar y mantener la implementación de un proceso de reingeniería.

Reducción de costos y gastos en la producción.

Mantener la mejor rentabilidad de la empresa.

Eficientar el control interno de la compañía.

Seguir manteniéndose como la segunda compañía en importancia para el consorcio al que pertenece.

Aumentar su capacidad de exportación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

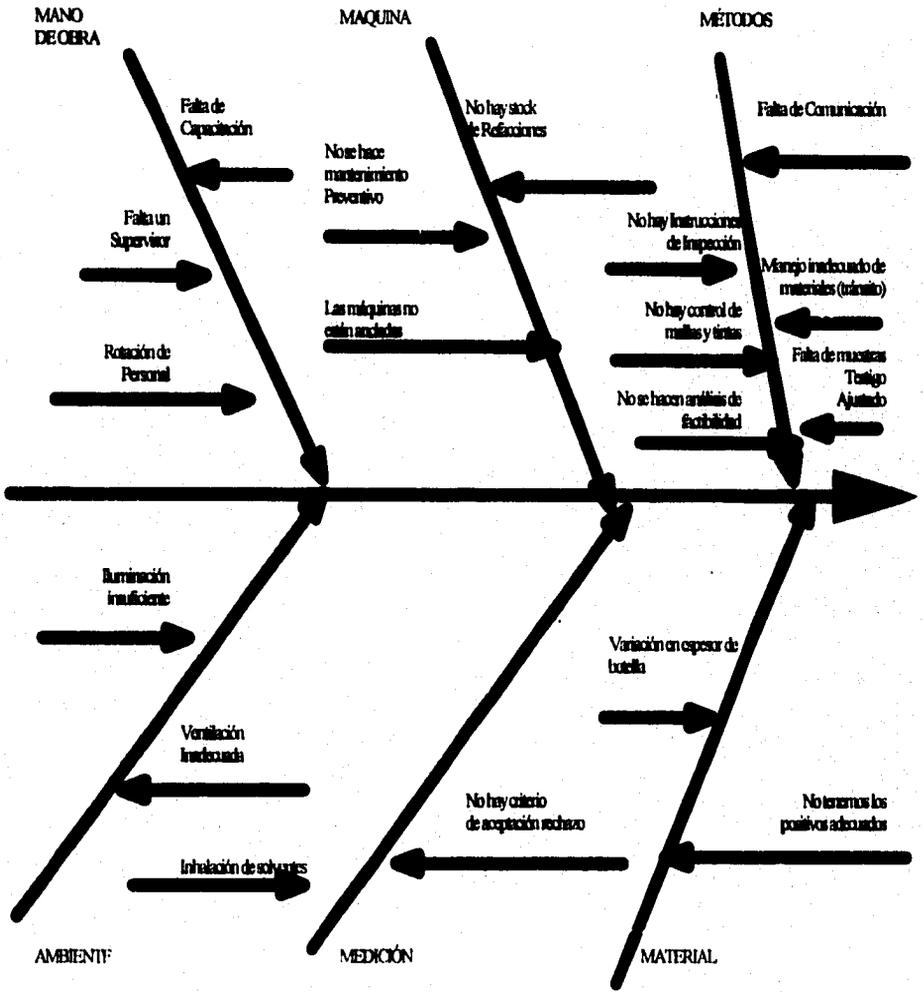
Identificando que el principal problema de esta empresa es la falta de la dirección congruente y visionaria por la aplicación de la reingeniería.

La compañía a pesar de que cuenta con varias ventajas en el mercado, en cuanto a la situación económica que vive el país y el apoyo de su matriz, no se ha despegado de su competidor más cercano ni ha aprovechado las oportunidades para crecer en grandes proporciones. Además considerando que es pionera y cuenta con 58 años no hay una automatización en sus procesos que sean acordes a su magnitud e importancia. Por lo que es de suma importancia la implementación de un proceso de reingeniería en la compañía.

Sin embargo vamos a especificar los problemas en el departamento de producción de esta compañía metal mecánica el cual tiene problemas de calidad en su producción.

Con el siguiente diagrama de Ishikawa se mostrara e identificaran los problemas del departamento de producción de esta compañía metal mecánica.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



COMENTARIOS

Para la conclusión de mi trabajo, sugiero como propuesta de solución, a esta Compañía Metal Mecánica en base a su principal problema, que es la falta de una dirección administrativa congruente y visionaria.

Primeramente, el compromiso en todas las esferas de la organización, estableciendo programas y parámetros para medir su eficiencia, además el establecimiento de sistemas de retroalimentación y la implantación de políticas claras y definidas para el logro de la reingeniería por escrito, sustentándose en la acción de productos con calidad continua y acompañándose de la eficiencia de un servicio al cliente. Manteniendo la rentabilidad de la empresa aun en las condiciones actuales del mercado. Lo cual se hará en base a la evaluación del impacto de costo beneficio del proceso de reingeniería, tomando en cuenta la participación de nuestros clientes internos y externos.

Esto se obtendrá cumpliendo los siguientes objetivos:

1. Identificar los escenarios del negocio que van a ser probados.
2. Definir los roles y las responsabilidades de los involucrados.

3. Determinar los procesos y la secuencia de Implementación durante el prototipo del proceso de Reingeniería.
4. Identificar todos los procedimientos que van a ser probados.

Siguiendo la Revisión General del Equipo del Proyecto, el cual esta formado por todas las personas que trabajan en la implementación del mismo.

COMITÉ DIRECTIVO

- Toma todas las decisiones correspondientes a:
- Designación de recursos humanos y financieros del proyecto.
- Toma todas las decisiones estratégicas relativas al proyecto.
- Los miembros del comité directivo son el Director del Proyecto y algunos o todos los Gerentes de Área.

DIRECTOR DEL PROYECTO

Es la persona más importante en la implementación. Es el principal responsable del éxito del proyecto y de dirigir el trabajo diario. El director actúa como el enlace entre el comité directivo y los equipos de trabajo asegurándose de que los objetivos de cada grupo se cumplan.

EJECUTIVO DE CUENTA

Es un asesor externo al proceso que participa en el desarrollo del plan del proyecto, definiendo los objetivos críticos del mismo y asegurándose de que los objetivos finales sean alcanzados al final de la implementación del proceso de reingeniería.

GERENTE DE COMPROMISO

Es un asesor experimentado y externo al proceso que asiste al director del proyecto en el seguimiento diario, y está involucrando en la planeación detallada del proyecto, la distribución de recursos, la definición de requerimientos, la educación, el análisis, el diseño y la prueba del sistema.

GERENTES DE ÁREA

Es un apersona con responsabilidad y autoridad en algún área que vaya a ser afectada por la implementación.

USUARIOS CLAVE

- Individuos con responsabilidad de alguna función específica.
- Consecuentemente se realizará lo siguiente:
- Análisis de las actividades y procesos actuales.

PROPÓSITO

El propósito de esta actividad es desarrollar la base real de preparación del Reporte de Análisis de Definición del Proyecto.

PRECEDENTES

Preparación avanzada de análisis de actividades y procesos actuales.

SUCEDENTES

Realizar presentación de principales aplicaciones del proceso o ejecutivos.

RESPONSABLE

El gerente de Control conduce todas las entrevistas a los Gerentes de Área, organiza la información obtenida de las entrevistas y revisa la información organizada para preparar el Reporte de Análisis de Definición del Proyecto.

PERSONAL DE SOPORTE

Los Gerentes de Área participan en entrevistas conducidas por el Gerente de Control dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad y autoridad.

Los Usuarios Claves pueden ser Invitados por el Gerente de Área a participar en algunas entrevistas para proveer información detallada acerca de requerimientos específicos del departamento.

TÉCNICAS ESTRUCTURADAS DE USO

Un Manual de Referencia que contenga sugerencias para conferencias guiadas, para que los gerentes de Área puedan entrevistar y llevar a cabo esta actividad. La información recolectada durante esta actividad será adicionada a los requerimientos del Negocio.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS

En esta sección se provee una descripción detallada de las políticas y procedimientos la cual tiene que ser agrupada individualmente por departamentos. Como ejemplo utilizaremos el departamento de producción de la Compañía Metal Mecánica.

A. Políticas Actuales

Esta sección contiene una descripción de las políticas actualmente usadas en la organización, si es que existen, si ya existen políticas escritas, estas deben incluirse en esta sección. De otra manera, indicar que esta es una política informal.

B. Procedimientos Actuales

Esta sección contiene descripción de los procedimientos actualmente en uso en la organización, si existen. Si ya existen procedimientos formales se deberán incluir en esta sección. De otra manera se deberá indicar que es un procedimiento informal o de costumbre. La descripción del procedimiento deberá contener lo siguiente:

1.- Propósito

Una breve descripción del propósito del procedimiento.

2.- Actividades

Se debe identificar todas las actividades que se llevan a cabo en este procedimiento. La secuencia de las actividades deberá ser ilustrada por un diagrama de flujo o una lista de actividades. También se debe proveer de una breve descripción de lo que se realiza en cada actividad.

3.- Personal Responsable

Para cada una de las actividades identificadas, indicar la persona o las personas responsables de llevar a cabo la actividad, así como una breve descripción de las tareas de cada una.

4.- Documentos Utilizados

Incluir copia de todos los documentos utilizados o generados en el procedimiento. Se deberá identificar toda aquella información adicionada o corregida durante el procedimiento, el propósito y la actividad que están siendo utilizadas en esta corrección o adición. Se deberá identificar toda aquella información que se transmite electrónicamente u oralmente, así como todo aquel documento informal.

5.- Consideraciones

Explicar el motivo de las fechas de corte, líneas muertas y procesos cíclicos que deben ser observados cuando el procedimiento es llevado a cabo.

C.- Justificación para la Revisión

- Presentar la razón por la cual la política o el procedimiento serán revisados durante el prototipo.
- Políticas y procedimientos que deben ser preservados.
- Políticas y procedimientos Informales existentes. Se deberán desarrollar políticas y procedimientos formales para la implementación exitosa del nuevo proceso.
- El nuevo proceso no funcionará apropiadamente a menos que los procedimientos actuales sean combinados.
- Procedimientos actuales Inadecuados. A menos que sean corregidos, el nuevo sistema no funcionará como se espera.

D.- Problemas Actuales

Describir los problemas causados por políticas y procedimientos Inadecuados, así como sus consecuencias en el negocio. Se deberá proveer la siguiente información:

1.- Conflictos de uso de las políticas.

Describir los problemas que se derivan del uso de las políticas. Un conflicto entre políticas existe cuando éstas no reflejan la práctica actual, o

no se tiene una interpretación consistente o un entendimiento homogéneo en toda la organización.

2.- Problemas causados por el diseño del procedimiento.

Describir los problemas causados por un inadecuado diseño de los procedimientos. Ejemplos de un diseño inadecuado incluyen información inapropiada que falta de información, secuencia errónea de actividades, actividades redundantes o extrañas y falta de actividades.

3.- Problemas causados por información inexacta.

Describir los problemas con procedimientos actuales que puedan llevarnos a inexactitud a falta de información. Incluyendo discrepancia que surgen con procedimientos paralelos o duplicados dentro de la organización.

4.- Problemas organizacionales

Describir los problemas que surgen con los procedimientos debido a factores organizacionales tales como entrenamiento inadecuado del

personal, falta de supervisión, poca información o prioridad, poca moral y desobligación de los deberes.

E. Fortalezas

Esta sección describe las características de los procedimientos y las políticas que proveen a la organización de fortaleza.

1.- Fortalezas Organizacionales

El nuevo proceso deberá complementar fortalezas tales como personal competente y altamente capacitado, clara comunicación de los objetivos y prioridades, programas continuos de medición y comités de educación continua para los empleados.

2.- Fortaleza en el manejo de la información.

El nuevo proceso deberá mantener o mejorar la disponibilidad y confidencialidad de la información que provee de una ventaja competitiva en el mercado. Esto incluye a la información que es extremadamente sensitiva al tiempo o a su exactitud.

3.- Fortalezas Tecnológicas.

Procesos de manufactura, propiedad de productos, investigación avanzada, desarrollo de tecnologías, e Innovación de la producción y técnicas de manejo de los inventarios.

Cumpliendo la implementación de un proceso de Reingeniería como se propuso tomando el diagrama de Ishikawa como ejemplo, del departamento de producción podríamos obtener las siguientes acciones correctivas:

- 1.- Capacitar el personal operario.
- 2.- Contratar o desarrollar un supervisor.
- 3.- Tener stock de refacciones de mayor frecuencia de falla.
- 4.- Elaborar/ejecutar programa de mantenimiento preventivo.
- 5.- Anclar las máquinas.
- 6.- Elaborar y cumplir Instrucciones de Inspección.
- 7.- Hacer estudio de factibilidad en cada nuevo producto.
- 8.- Contratar o desarrollar un mecánico ajustador.
- 9.- Tener muestras testigo en cada máquina y en cada lote.
- 10.- Definir lay-out del área.
- 11.- Agregar/relocalizar lamparas del alumbrado suficientes.

12.- Instalar sistema de ventilación.

13.- Definir criterio de aceptación/rechazo.

Por último como opinión personal, considero que pueden sugerirse creando, desarrollando y desapareciendo sistemas y herramientas administrativas que en su momento se crea que es la panacea, sin embargo en un mundo donde todo es cambiante y lo único constante es el tiempo.

El administrador debe seguir como visionario anticipándose al futuro, sin embargo debe apoyarse en la experiencia que dan el pasado y los fracasos, haciendo todavía más excitante esta profesión.

BIBLIOGRAFÍA SELECTA

- (1) Robert M. Fulmer, Administración y Organización, p. 211 - 212
- (2) Newton Margulies, Anthony P. Raini, Organizational Development Values, Process and Technology, New York, McGraw-Hill, 1977, p.5
- (3) Idalberto Chiavenato, Op., cit., p. 396
- (4) Wendell L. French, Cecil H. Bell Jr., Desarrollo Organizacional, p. 91-94
- (5) Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, McGraw-Hill, p.448,454-455.
- (6) Christian Andersen, Ron Zenky, Ofrezca un Servicio Cinco Estrellas, Editorial Vergara
- (7) Robert L. Kahn, "Organizational Development: Some Problems and Proposals", Journal of Applied Behavior Science, vol. 10, 1974, pp. 485-502.
- (8) Véase a Wendell L. French y Cecil H. Bell, hijo, Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement, 2a. Ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Incorporated, 1978.
- (9) White y Mitchell, op. Cit.
- (10) Pate, Nielsen y Bacon, op. Cit.

(11) French y Bell, op. Cit., p. 233, Alderfer, op. Cit.: véase también a Jerry J. Porras y P.O. Berg, "The Impact of Organization Development", Academy of Management Review, abril 1978, pp. 249-266, Achilles A. Arenakis, Arthur G. Bedeian y Samuel B. Pond, III, "Research Issues in OD Evaluation: Past, Present and Future", Academy of Management Review, abril de 1983, pp. 320-328.

(12) David R. Hampton, Administración, Tercera Edición, McGraw-Hill, pp. 585-586.

(13) Productividad, La Solución a los Problemas de la Empresa, McGraw-Hill, parámetro 4.2, p. 57

Robert Fullman, Administración y Organización, De. Continental, S.A. de C.V., Edición primera, 1983

James Champy, Reingeniería Gerencial, Editorial Norma, México, 1995