



875202
UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**“IMPACTO DE LA REINGENIERIA
EN LAS CAPACIDADES Y CONDICIONES
DEL PERSONAL”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Gabriela Ramírez Hernández

DIRECTOR DE TESIS
Ing. José Arturo Enríquez Galván

REVISOR DE TESIS
L.A.E. Camilo Alberto Ferreira Jiménez

BOCA DEL RIO, VER.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

273852

1999



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.

MUCHAS GRACIAS

A DIOS

POR HABER GUIADO MI CAMINO SIEMPRE.

A MI MADRE

POR TODO SU APOYO, AYUDA Y SOBRE TODO POR DARME ANIMOS EN TODOS LOS MOMENTOS BUENOS Y DIFICILES DE MI CARRERA.

A MI PADRE

POR CONFIAR EN MI, POR SER EL EJEMPLO DE QUE CON TRABAJO Y DEDICACION TODO SE LOGRA, POR DARME SIEMPRE LO MEJOR

A MI ESPOSO

QUIEN ES EL AMOR DE MI VIDA, QUIEN ME HA APOYADO EN TODO MOMENTO PARA ALCANZAR MIS METAS PERSONALES.

A MI PRIMA ELIZABETH

EN ESPECIAL A TI POR HABERME DADO TODAS LAS FACILIDADES PARA HABER TERMINADO MI TESIS, POR TODOS TUS COMENTARIOS DE APOYO Y PREOCUPACION PARA QUE YO SIGUIERA ADELANTE

AL ING.FEDERICO AVILA VINAY

POR TODO SU TIEMPO EMPLEADO, POR SUS CONOCIMIENTOS TRANSMITIDOS Y SOBRE TODO POR HABERME DADO SU APOYO EN LOS MOMENTOS EN QUE LO NECESITE.

A MI ASESOR ING. JOSE ARTURO ENRIQUEZ GALVAN Y A MI REVISOR L.A.E. CAMILO ALBERTO FERREIRA JIMENEZ.

POR HABER PARTICIPADO AMBOS EN LA REALIZACION Y REVISION DE MI TESIS, POR TODOS SUS CONOCIMIENTOS Y COMENTARIOS APORTADOS DURANTE LA REALIZACION DE LA MISMA.

ESTA TESIS ESTA DEDICADA CON TODO MI AMOR A MI FAMILIA:

A MI PADRE JULIAN RAMIREZ DE LA FUENTE

A MI MADRE MARIA DEL CARMEN HERNANDEZ MAZA

A MI HERMANO JULIAN RAMIREZ DE LA FUENTE

A MI HERMANA NERY DEL CARMEN RAMIREZ DE PEREZ

A MIS SOBRINOS OSCAR Y NERY PEREZ RAMIREZ

A MI CUÑADO LEOPOLDO PEREZ MARTINEZ

A MI ESPOSO OMAR DIAZ ARELLANO BARRIENTOS

ÍNDICE

TEMA	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA.	
1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.	4
1.2 JUSTIFICACION.	6
1.3 OBJETIVOS.	7
1.4 HIPOTESIS	8
1.5 DEFINICION DE VARIABLES.	8
1.6 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.	11
1.7 TIPO DE ESTUDIOS.	12
1.8 POBLACION Y MUESTRA.	12
1.9 INSTRUMENTO DE MEDICION.	12
1.10 RECOPIACION DE DATOS.	13
1.11 PROCESO.	13
1.12 PROCEDIMIENTO.	13
1.13 ANALISIS DE DATOS.	14
1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.	15
1.15 LIMITACIONES.	15

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

2.1 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA REINGENIERIA.	16
2.2 CAMBIOS EN LAS PERSONAS CON REINGENIERIA.	25
2.3 PROCESO DE CAMBIO Y COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS.	62
2.4 CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO.	73

CAPÍTULO III. RESULTADOS.

3.1 MAYOR EDUCACION EN EL TRABAJO PARA EL EMPLEADO.	84
3.2 MAYOR PARTICIPACION EN LAS DECISIONES DE LOS PROCESOS.	85
3.3 MAYOR AUTORREALIZACION.	86
3.4 MEJOR REMUNERACION.	87
3.5 MAYOR INTEGRACION DEL EMPLEADO CON EL GRUPO DE TRABAJO.	88
3.6 MAYOR INTEGRACION DEL EMPLEADO CON LOS CLIENTES.	90
3.7 MEJOR Y MAYOR COMUNICACIÓN DEL EMPLEADO EN TODAS DIRECCIONES.	92
3.8 MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE TRABAJO PARA EL EMPLEADO.	94

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 CONCLUSIONES	96
4.3 RECOMENDACIONES.	101
APENDICE A INSTRUMENTO DE MEDICION.	108
APENDICE B RECOPIACION DE DATOS.	116
BIBLIOGRAFÍA.	118

INTRODUCCION

En vista de que en la actualidad se vive prácticamente un ambiente de competencia global, y en particular en México una crisis económica, se deben buscar mecanismos para que se reactive la producción de bienes, se generen empleos y se incremente la productividad paralelamente a un aumento en la capacidad de consumo, en condiciones en las que el crecimiento de la demanda de empleo es baja (subutilización de activos y bajo o nulo crecimiento en la planta industrial), el único camino para elevar el Producto Interno Bruto (PIB) del país o de algún sector industrial es mediante el aumento de la productividad o mediante el impulso para la creación de unidades microeconómicas de negocio (empresas).

Con base en esta reflexión las empresas deben buscar ser más productivas. Las organizaciones buscan afanosamente incrementar su productividad; la productividad implica obtener mayor cantidad y calidad de productos con el empleo óptimo de los recursos; el empleo óptimo de los recursos implica una revisión radical de los procesos de negocio, un rediseño y un cambio cultural (educación-actitud) y todo esto redundará en la aplicación de una técnica llamada reingeniería cuya base teórica se encuentra apoyada principalmente por la investigación de operaciones, teoría de sistemas y desarrollo organizacional.

En México existe una gran necesidad de elevar la productividad, ya que de acuerdo con los índices de la Organización Internacional del trabajo, se encuentra por debajo de la productividad promedio de latinoamérica y muy lejos de los países altamente industrializados.

Incrementar la productividad necesariamente implica ampliar la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente nacional e internacional por parte de los empleados, mediante la mejora de sus habilidades, sistemas, métodos o instrumentos de trabajo (tecnología), que como consecuencia genera tres efectos:

- Mayor competitividad por empleado-inversión en tecnología.
- Racionalización de operaciones (procesos).
- Cambio cultural

En lo que se refiere a la incorporación de la tecnología y racionalización de operaciones como mecanismos que buscan colocar en una posición competitiva a nivel internacional a las empresas mexicanas (en vista de la crisis económica mexicana las empresas se han visto obligadas a establecer estrategias para exportar y para ello se necesita tener buena calidad y costo competitivo, variables que se encuentran asociadas con la productividad), y a una capacidad instalada de producción constante (por no haber inversión en expansión y una expectativa limitada de crecimiento), se desprende necesariamente una reducción de personal siguiendo la ley de los rendimientos decrecientes y el principio de racionalidad económica.

Los programas de reingeniería buscan aumentar la productividad de las empresas y lo que pretenden es alinear al máximo los procesos, redistribuir el trabajo, elevar la competitividad de los empleados para obtener los máximos beneficios en la relación empleado-empresa, ya que no se puede pensar en un proyecto de reingeniería sin considerar que los empleados constituyen la parte más importante de la infraestructura de la empresa (fuerza impulsora) y que éstos harán posible la implantación de este sistema; el personal de la empresa, es el que aportará las ideas para rediseñar los procesos, ya que éstos en su calidad de clientes internos y de intermediarios con los clientes externos, son los

que conocen mejor que nadie los resultados que deben generarse del proceso para satisfacer las expectativas del cliente a lo largo de toda la cadena de producción y a fin de cuentas los que gozarán los beneficios directos.

CAPITULO I

METODOLOGIA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La reingeniería depende fundamentalmente de la respuesta de los empleados al proyecto, el conocimiento de la empresa y el cambio en su cultura organizacional (el señor Luigi Valdés Buratti, director del centro de calidad total de la Concamin comento que 90% de los programas de reingeniería han fracasado en México debido a que sólo se han tomado subprocesos, además de que quienes han aplicado esta herramienta no conocen la empresa).

Debido a que los empleados constituyen un factor clave de éxito en la implantación de un programa de reingeniería, se debe formular una estrategia para conducir el proceso de cambio cultural de la organización y tomar en cuenta las características de los empleados, ya que dependiendo de ellas, se debe plantear un modelo de cambio para la organización, involucrando a los empleados(incluyendo un plan para la participación de los clientes internos). Es en este punto donde se encuentra el lado humano de la reingeniería.

Para implantar un programa de reingeniería se debe estudiar a la organización y diagnosticar su status, en cuanto a la apertura de los empleados ante el cambio, capacidad de adaptación, arraigo o madurez de la cultura organizacional y

paradigmas de trabajo, estos aspectos son de vital importancia, ya que además de inversión-tecnológica, debe invertirse tiempo y dinero en conducir un cambio efectivo, entendiendo por un programa de cambio efectivo la promoción de los beneficios siguientes:

- Mayor educación en el trabajo para el empleado.
- Mayor participación en las decisiones de los procesos (distribución de las decisiones entre todos los empleados).
- Mayor autorrealización del empleado.
- Mejor remuneración del empleado.
- Mayor integración del empleado con el grupo de trabajo.
- Mayor integración del empleado con los clientes.
- Mejor y mayor comunicación del empleado en todas direcciones.
- Mayor competitividad en el mercado de trabajo para el empleado.

Sin embargo muchas personas creen que estos beneficios solamente existen en teoría, es decir en la práctica los propósitos que las empresas han tenido para hacer cambios en sus procesos a través de reingeniería han dejado a un lado aspectos tan importantes como los anteriormente indicados. Este cuestionamiento requiere de una investigación que responda a una pregunta genérica pero con un alto peso específico :

¿ Después de que los procesos que han sido cambiados por medio de la reingeniería se han logrado los 8 beneficios indicados ?.

Los resultados aun cuando sean preliminares, responden a esta gran pregunta y deben ser útiles a los responsables de las empresas y de los cambios que en estas se experimentan, ya que en el caso de que se esté relegando al personal tanto en su participación como en los beneficios, estarán cometiendo graves errores.

1.2 JUSTIFICACION

La óptica humanística de la reingeniería parte de la idea de que el individuo es la parte fundamental de la sociedad, y que mediante la mejora del mismo se incrementará consecuentemente la mejora de las familias, país, organizaciones y sociedad, siguiendo un espiral de mejora, que con la reingeniería se aceleraría de forma importante (misma que en algunos casos no se presentaría sino se aplica la reingeniería). Obviamente en un principio se espera un descontrol por el cambio, mismo que se estandariza en la medida que exista un fuerte involucramiento entre el binomio empresa-empleado, a través de una filosofía ganar-ganar.

A pesar de esta óptica humanística de la reingeniería una de las consecuencias que se presenta como resultado de la implantación de un proceso de reingeniería es la desincorporación de algunos empleados de la empresa, originado por el mal diseño de las actividades o por la posibilidad de utilizar recursos externos económicamente más atractivos en su rentabilidad y productividad, que bien puede ser minimizada con la creación de microempresas satélite de alta productividad, que ofrezcan sus servicios a las empresas pequeñas, medianas o grandes, activando un ciclo económico más eficiente y elevando la productividad del país, que bien conducido en un horizonte de 10 años puede llevar a una reconversión industrial y, por ende, económica-ideal máximo de aplicar a sistemas de productividad.

Una empresa que emprende un programa de reingeniería adopta una nueva cultura que la distingue de las demás y genera un cambio en sus empleados:

Bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente todo, desde quien recibe un ascenso, hasta la forma en que se visten los empleados, qué deportes practican; debido a este impacto la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios.

Algo que debe resaltarse en esta disertación es que el beneficio más grande y tal vez el menos apreciado, es que los empleados que se involucran en un proceso de reingeniería se vuelven más competitivos, beneficio que adquieren y se llevan a cualquier parte donde se desempeñen, ya que la educación, integración, capacidad de decidir y la actitud se integran a su forma de pensar y actuar, es decir, forma parte de su nueva cultura competitiva.

Con relación a esta cultura competitiva se debe recordar un extracto de la declaración de Vince Lombardi sobre el hábito de ganar:

“ Es una realidad que el hombre es competitivo y que los juegos más competitivos atraen a los hombres más competitivos. Por eso están ahí, para competir y ganar. Conocen perfectamente las reglas y los objetivos cuando salen a jugar. La meta es ganar, limpia, honesta y decentemente, de acuerdo con las reglas, pero ganar “.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Describir teórica y prácticamente los cambios y beneficios que los empleados obtienen cuando en las organizaciones se realizan cambios, en especial aquellos que son radicales como es el caso de los propiciados a través de la Reingeniería de procesos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir los cambios en los individuos y en las organizaciones que se experimentan cuando se practica Reingeniería de procesos.
- Describir como se da ese proceso de cambio en especial en los individuos.
- Demostrar que los cambios que en teoría se dice que se generan en los individuos y en su trabajo después de que se practicó reingeniería de procesos, no se logran.

- A partir de los resultados de la investigación de campo, presentar una serie de recomendaciones tendientes a subsanar los errores que han impedido que los empleados sean beneficiados después de un cambio por medio de reingeniería.

1.4 HIPOTESIS

Los beneficios que abajo se listan y que deberían de ser alcanzados por los empleados que ejecutan procesos rediseñados por medio de reingeniería, no se han logrado, específicamente en Banamex departamento de créditos hipotecarios, división Veracruz, Ver.

Beneficios:

- Mayor educación en el trabajo para el empleado.
- Mayor participación en las decisiones de los procesos (distribución de las decisiones entre todos los empleados).
- Mayor autorrealización del empleado.
- Mejor remuneración del empleado.
- Mayor integración del empleado con el grupo de trabajo.
- Mayor integración del empleado con los clientes.
- Mejor y mayor comunicación del empleado en todas las direcciones.
- Mayor competitividad en el mercado de trabajo para el empleado.

1.5 VARIABLES

- **Mayor educación en el trabajo para el empleado**

La educación es un proceso de formación social de enseñanza-aprendizaje que proporciona a los individuos los conocimientos, actitudes y demás habilidades necesarias para el logro de un buen desempeño en su unidad de trabajo, lo cual representa el marco idóneo en los procesos de cambio con

Reingeniería de procesos donde el principal factor es representado por los recursos humanos de las empresas.

- **Mayor participación en las decisiones de los procesos (distribución de las decisiones entre todos los empleados)**

El grado de participación permitida a todas las personas involucradas en un proceso de cambio, traerá como consecuencia resultados positivos hacia el logro de los objetivos tanto individuales como generales. Ya que las personas reaccionan favorablemente a los cambios cuando se les es permitido parcial ó totalmente proporcionar puntos de vista, o por el solo hecho de ser tomados en cuenta e informados oportunamente de todos los procesos que se lleven a cabo.

- **Mayor autorrealización del empleado**

Las actitudes de los empleados reflejan el grado de satisfacción hacia su puesto de trabajo, lo cual puede traducirse en un mayor involucramiento de estos con el puesto o actividades que desempeñan, dando como resultado que el empleado se sienta identificado con las labores que desempeña. Logrando su autorrealización laboral y consecuentemente personal.

- **Mejor remuneración**

Los salarios o sueldos pagados a los individuos a cambio de una actividad productiva pueden influir en su desempeño, puntualidad, tiempo de servicio y satisfacción; de ahí la importancia de tener buenas políticas y sistemas de paga que tengan un impacto positivo sobre los empleados que se encuentran dentro de la organización o para aquellos que principian a trabajar en ellas.

- **Mayor integración del empleado con el grupo de trabajo**

Es importante recordar que debe existir congruencia entre la persona y el puesto que va a desempeñar; uno de los factores que se deben tomar en cuenta es el nivel de conocimientos y la capacidad que tienen para ejecutar tareas, esta relación individuo-trabajo es posible determinar mediante tests utilizados para eliminar a los que no estén capacitados o sobrecapitados para realizar el trabajo; una vez logrado el objetivo da como resultado relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo favorables, además de satisfacer sus necesidades personales importantes logrando con esto una integración del empleado con el grupo de trabajo.

- **Mayor integración del empleado con los clientes**

Es conveniente facultar al personal que tiene contacto con los clientes de las empresas para poder mejorar la respuesta y calidad del servicio que se presta; si el objetivo principal es el crecimiento redituable, una de las palancas más importantes es la retención del cliente. Para esto es necesario el diseño de un proceso (reingeniería) que examine los cambios que se necesitan en la definición de empleos de contacto con el cliente.

- **Mejor y mayor comunicación del empleado en todas las direcciones.**

El propósito de la comunicación es informar y compartir significados; es esencial para el funcionamiento interno de las empresas ya que no solo facilita las funciones de administración, sino que también relaciona a la empresa con su medio ambiente externo, cabe señalar que para el logro de una comunicación eficaz, esto radica en gran parte en que sus mensajes sean entendidos por igual por todas las personas involucradas en él, eliminando las barreras mas comunes en una buena comunicación. Dando como respuesta que toda la información llegue pertinentemente y oportuna a todos los involucrados en ellas.

- **Mayor competitividad en el mercado de trabajo para el empleado**

Hablar de una mayor competitividad en el mercado para los recursos humanos de las empresas es hacer referencia a una cultura laboral, siendo esta todos los elementos que identifican y caracterizan a esa comunidad de personas que es la empresa; conjuntamente a las relaciones de producción y a todos los factores que determinan la manera en que está se desarrolla en un momento y lugar determinados, contribuyendo al logro de una mayor permanencia en el mercado de las empresas exitosas en relación a su productividad y eficiencia, como consecuencia de cambios radicales actuales: calidad total y reingeniería entre otros.

1.6 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

Los beneficios que teóricamente se esperan que alcancen los empleados después de que los procesos fueron rediseñados; es una expectativa general para cualquier caso y cualquier empresa; sin lugar a dudas deben existir diferencias en estos resultados, esto depende de que tanta disciplina se tuvo al rediseñar los procesos con respecto a las metodologías y técnicas recomendables. Un aspecto causal es el grado de participación que se le haya permitido a los empleados durante el proceso de rediseño, uno de los grupos de negocios que más ha experimentado cambios con Reingeniería son los bancos; en teoría ahí es donde mejor se han hecho las cosas, y por esa razón en el presente trabajo de tesis se ha seleccionado como sujeto de investigación a un solo banco y a una gerencia local.

Lo anterior significa que los resultados y las conclusiones, serán estrictamente válidas para ese sujeto de investigación, sin embargo es posible hacer inferencias a partir de los resultados de esta investigación, acerca de cual es el estado que pudieran guardar las mismas variables cuando menos en otras instituciones bancarias.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

Las características de este trabajo de tesis son eminentemente descriptivas para lo cual se requerirá de una investigación documental, que en particular presenta la dificultad de la escasez de documentación, de una tecnología administrativa que es relativamente nueva.

También será obvia la necesidad de realizar investigación de campo, en un medio en donde no hay muchas experiencias al respecto. La reingeniería de procesos implica cambios radicales en los negocios y la sola expresión hace pensar que en los altos riesgos en que se incurre cuando la organización se modifica radicalmente.

1.8 POBLACION Y MUESTRA

Aunque el problema planteado se puede presentar para cualquier empresa que ha realizado cambios con Reingeniería, aquí la población esta delimitada al personal de la empresa Banamex en la gerencia de créditos hipotecarios en donde aproximadamente 150 empleados han sido afectadas en su tipo de trabajo a partir de que el banco rediseño sus procesos; del total se alcanzo una muestra de 50 personas; por la proporción que se observa en el tamaño de muestra respecto del total, esta parece ser representativa.

1.9 INSTRUMENTO DE MEDICION

El instrumento de medición se diseño en base a una serie de 5 reactivos claros y concisos por cada variable, el cual permite conocer el pensar de cada uno de los encuestados hacia las 8 variables sujetas de investigación(descritas anteriormente), las cuales son contestadas en base a una escala de evaluación dividida en 2 puntos de aceptación y 2 más de no aceptación.

1.10 RECOPIACION DE DATOS

En la recopilación de datos se efectuó el vaciado de la información obtenida por la aplicación del cuestionario a una tabla, elaborada de tal forma que sea claramente visible la respuesta de los encuestados hacia cada una de las preguntas presentadas en el cuestionario (apendice a) para una mayor comprensión de la información obtenida.

1.11 PROCESO

El proceso que en general se sigue en la presente investigación implica los siguientes pasos :

- Definición conceptual de las variables de investigación
- Dar una definición operacional de cada una de las variables y a partir de ellas construir el instrumento de investigación.
- Con la autorización de las autoridades correspondientes se realizarán los contactos individuales para obtener la colaboración de los empleados; para la correcta aplicación del instrumento.
- Se recopilarán los datos y se procesarán para que de una manera clara se observen los resultados en forma gráfica y a partir de su análisis obtener las conclusiones y recomendaciones procedentes.

1.12 PROCEDIMIENTO

- Debido a las características de los beneficios que en la hipótesis se señala, fue necesario realizar una investigación documental basada en conceptos que en algunos casos estaban asociados directamente con la variable. Pero que en otros las realizaciones son indirectas; al final una depuración de todos los conceptos permitirá proporcionar un marco teórico un tanto diverso, para variables que son también diversas.

- La información obtenida de cada una de las variables fue minuciosamente escogida para ser de utilidad en la elaboración del instrumento de investigación estructurado con un total de 40 preguntas, divididas en bloques de cinco para cada una de las variables claramente relacionadas con la definición operacional de las mismas, localizadas en el capítulo 1.
- Se procedió a investigar que empresas se encuentran en estos momentos llevando a cabo un proceso de Reingeniería, para posteriormente identificar al departamento de la empresa Banamex que se encuentra dentro de este proceso de cambio, por el hecho de que las empresas están renuentes a proporcionar información al respecto, se pidió el apoyo al gerente del área para tener acceso a las instalaciones y el tiempo de algunos empleados, para la aplicación del instrumento.
- Las respuestas obtenidas después de la aplicación del instrumento de investigación; fueron distribuidas en una tabla (vaciado de datos) que permite observar el pensar de cada uno de los encuestados respecto de las variables correspondientes, para posteriormente en forma individual realizar una tabla que permitió poder determinar los porcentajes de aceptación ó no de cada una de las variables y poder expresarlo en una gráfica circular, donde además se dá la interpretación acorde a los resultados obtenidos, para poder finalizar con una conclusión clara y concisa al respecto.

1.13 ANALISIS DE DATOS

El análisis de los datos será expuesto en el capítulo 3 de resultados en el que después de procesar los datos primarios se presentan de acuerdo a una escala previa, la frecuencia de los resultados y su representación gráfica. En el mismo capítulo se explicaran las reglas para su interpretación.

1.14 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Los expertos en reingeniería de procesos han expresado últimamente una frase que explicaría por sí sola la importancia de esta investigación:

“ En el pasado la reingeniería se centro fundamentalmente en los procesos, el éxito futuro de las organizaciones dependerá de que también el cambio se realice en el capital humano.” Lo anterior será explicado mas ampliamente en la sección de conclusiones y recomendaciones. Sin embargo vale la pena resaltar en este momento con la experiencia de los líderes mundiales en el tema, el recomendar dar prioridad al crecimiento del personal, lo cual significa el que los cambios no solo benefician a las empresas sino también a los empleados. De aquí que resulta de particular importancia el conocer que es lo que ha pasado con el personal que opera procesos rediseñados.

1.15 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En virtud de que la población para esta investigación ha sido considerada solamente en función del personal de la gerencia ya señalada, obvio es que esta es una de las principales limitaciones de esta investigación. Por ahora este trabajo es de los primeros que al parecer se realizan con el presente enfoque y dará pie probablemente a investigaciones más amplias o diversas, sin embargo la principal limitación ha corto plazo va a provenir del hecho de que son pocas empresas las que en la localidad han realizado formalmente cambios con reingeniería de procesos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA REINGENIERIA

2.1.1 FACTORES QUE INFLUYEN PARA GENERAR UN CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Los factores que hoy en día influyen en una organización se manifiestan en aspectos internos y externos. Los primeros son más intensos y visibles, y reciben una respuesta más inmediata por parte de la dirección. Las presiones externas aumentarán, por ejemplo, al evolucionar la integración entre el gobierno y la industria. Los consumidores así mismo influyen en los cambios organizacionales y su impacto es aún mayor que el del gobierno.

El impulso a los factores internos para el cambio, proviene de los empleados de la organización. Tales demandas pueden, a su vez, ser consecuencia de influencias externas: por ejemplo, leyes, regulaciones y presiones de los competidores y el público. Los factores internos no se aprecian con tanta facilidad como los externos, en principio, porque no se manifiestan en forma estructurada. Los factores internos tienden a surgir con problemas, como caídas en el espíritu y la competitividad de los trabajadores.

Sea cual fuere el factor que impulsa el cambio, la responsabilidad de identificarlo y de dirigir a la organización para superarlo, pertenece a la dirección. Es ella quien debe explorar el entorno en busca de cambios substanciales, la dirección

en particular y los altos ejecutivos, deben ser sensibles a los cambios en las condiciones dentro de la organización. Es preciso que comprendan lo que significan estas condiciones y hacia dónde conducen. Además, los gerentes deberán estar preparados para conducir a la organización a través del cambio. En las instituciones bancarias, el alto nivel de competencia las ha obligado a realizar cambios, tecnológicos y estructurales. Los cambios más radicales, se han experimentado en sus procesos y en su organización, con repercusiones importantes en sus clientes y en su personal.

2.1.2 MEJORA CONTINUA COMO EXPRESION DINAMICA DEL CAMBIO

La reingeniería organizacional se basa en dos factores interdependientes: (1) la satisfacción absoluta del cliente y (2) procesos internos eficaces y eficientes. El éxito de una empresa depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, esta capacidad depende de la eficacia de los procesos internos de la organización para satisfacer esta demanda externa. Por lo tanto, la organización triunfa desde adentro, hacia afuera: el compromiso y dedicación de los empleados para cumplir las necesidades del cliente pueden convertirse en la llave autosuficiente que perpetúe el éxito. Competir desde adentro significa, administrar a los empleados, no sólo para que se sientan cómodos dentro de la empresa, sino para que la firma pueda competir en el mercado.

El éxito de una organización en este punto no es resultado de composturas rápidas, programas sencillos o discursos de los directores. Comienza con la identificación de las competencias esenciales de una organización, que a su vez, guían la conducta de la dirección. Esta conducta dirigida de la dirección afecta las actitudes y valores de todos los empleados, al darse cuenta que dichos procesos internos, competitividad y dirección eficaz de personal, tienen fuertes vínculos.

El proceso de reingeniería es solo un método para alcanzar la ventaja competitiva, sus componentes no son nuevos e innovadores: todos ellos tienen muchos años, sino décadas, de existir. Lo que hace tan poderoso el proceso de reingeniería es la mezcla de los diversos componentes en un todo.

2.1.3 DEFINICION DE REINGENIERIA ORGANIZACIONAL

Hoy en día el mundo de los negocios difiere dramáticamente del que existía hace solo algunos años. Por ejemplo: se observa un aumento en la competitividad global y una transformación en la demografía de la fuerza de trabajo, además, las demandas de los clientes aumentaron en intensidad, por ejemplo, los clientes requieren un plazo de entrega cada vez más breve. La reingeniería organizacional, la reingeniería de procesos y la administración de la calidad total se encuentran entre las estrategias de algunas corporaciones para manejar esos cambios.

Sin embargo algunas empresas reconocen la necesidad de cambios más extensos y casi radicales, en las operaciones, la reingeniería organizacional y la de procesos son los procedimientos que se utilizan para diseñar los cambios radicales, y han generado éxitos enormes en industrias tales como, el abatimiento de los costos.

El comienzo exacto de la reingeniería organizacional es materia de discusión entre los profesionales de la industria, algunos afirman que comenzó hace pocos años, como una mezcla de varias metodologías otros aseguran que fue a partir de la década de 1980 cuando la industria automotriz estadounidense era golpeada por los japoneses, en esa época se abrazaron las ideas de justo a tiempo, es decir, la entrega de insumos sólo cuando la fábrica lo requería en lugar de acumular inventarios, y la administración de la calidad total, mejorar en forma continua la calidad de las operaciones y del servicio al cliente.

Desde luego, la reingeniería organizacional son varios productos que se incorporan en uno solo, los esfuerzos de reingeniería tienen cuatro componentes importantes:¹

- Una mayor orientación hacia los clientes de la organización(internos y externos).
- Una nueva forma de pensar en los procesos fundamentales de la organización, que conducen a mejoras en el tiempo de ciclo y en la productividad (que se conocen como mejora o reingeniería de procesos).
- Una reorganización estructural, que por lo general divide la jerarquía funcional en equipos multifuncionales (desarrollo de equipos y actividad de desarrollo organizacional).
- Nuevos sistemas de información y medición, usando los últimos avances tecnológicos para conducir una mejor distribución de datos y de la toma de decisiones(por ejemplo: tecnología de calidad y la información).

En otras palabras, la reingeniería organizacional es un proceso por el cual, una empresa puede rediseñar su forma de hacer negocios para elevar al máximo las competencias esenciales. A su vez, este rediseño provoca ganancias dramáticas o significativamente más elevadas, mayor satisfacción del cliente, reducción de gastos, consolidación de actividades y aumento en la productividad. La reingeniería organizacional, rediseña la forma en que el trabajo fluye por una organización, lo que muchas veces lleva a cambios de infraestructura y de sistema. Además este proceso enfoca la organización sobre las competencias esenciales.

Las competencias esenciales de una organización son su conocimiento colectivo, incluyendo los procesos por los que coordinan e integran las diversas

¹ Jeffrey N Lowental, reingeniería de la organización, edit. Panorama, México 1997, pag 33

habilidades de producción y flujos tecnológicos, en esencia, las competencias esenciales son los sistemas que permiten a una organización identificar y usar hasta la menor ventaja competitiva y el conocimiento interno de la organización. La reingeniería organizacional supone reorganizar los flujos de trabajo, eliminar el desperdicio, combinar pasos del proceso y eliminar tareas repetitivas. No funcionara dentro de la cultura corporativa típica, porque la modifica, el proceso descarta la cultura tradicional y, en su lugar presenta un conjunto nuevo de principios organizacionales para que los líderes puedan reconstruir la empresa. La reingeniería involucra el reconocimiento y rechazo de los antiguos métodos y encuentra nuevas e imaginativas formas de realizar el trabajo.

La reingeniería organizacional no lleva a mejoras graduales, que por lo general se asocian a los programas tradicionales de mejora de la calidad, en vez de ello produce mejoras trascendentales en el desempeño financiero y operacional. La reingeniería va al centro del funcionamiento de las organizaciones. No se trata de solo automatizar o re-automatizar los procesos existentes en la empresa. Se trata de descartar las formas convencionales de trabajar y reemplazarlas con otras del todo nuevas.

La reingeniería organizacional se centra en el rediseño radical de los procesos empresariales que mejor satisfacen las necesidades del cliente, por medio de un enfoque en las competencias esenciales y en el cambio cultural, se centra en los procesos que crean algo de valor para clientes, ya sean internos o externos. La reingeniería puede aplicarse por ejemplo: a los procesos de desarrollo de nuevos productos, que a su vez, convierten a una idea en un prototipo fabricable y vendible, o en los procesos de llenado de pedidos, que comienzan con el recibo de un pedido y terminan cuando el cliente recibe y paga el artículo, etc. En resumen, la reingeniería organizacional, piensa de nuevo la forma de trabajar dentro de una organización, no solo trata de mejorar los procesos existentes.

La reingeniería organizacional cambia los procesos por completo, para hacerlos lógicos, eficientes y conducidos por las competencias esenciales de una organización.

2.1.4. REINGENIERIA DE PROCESOS

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

Esta afirmación se encuentra respaldada por los resultados de un estudio que realizó el doctor Raymond Manganelli en Estados Unidos a través de la empresa gateway. Sin embargo a pesar de la gran afinidad de la alta dirección por esta técnica, el riesgo que implica desarrollar un proyecto de reingeniería es grande, ya que de acuerdo con los resultados expuestos por el doctor Manganelli de cada cuatro proyectos de reingeniería que se inician, el 75% de ellos no alcanzan los objetivos planteados.²

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

El doctor Michael Hammer ha indicado en sus publicaciones algunas causas por las que falla un programa de reingeniería, a las que llama: " errores fatales en un programa de implantación de reingeniería en una empresa " (cuadro 1), por otro lado el doctor Raymond Manganelli también indica que en gran medida el éxito

² Vidal Arredondo Javier, administrate hoy, edit. Sicco, México 1997, pag. 74

de un proyecto de reingeniería consiste en que se tenga una metodología adecuada para llevar a cabo una correcta implantación.

ERRORES FATALES EN UN PROGRAMA DE IMPLANTACION DE REINGENIERIA.

- Error de interpretación en el concepto de reingeniería.
- Falta de apoyo a nivel ejecutivo.
- Personal y financiamiento inadecuado.
- Falta de una metodología detallada.
- Enfoque en los procesos sin valor agregado.
- Seguir pensando en un enfoque funcional.
- Considerar solamente a la tecnología como impulsor de la reingeniería.
- Tener expectativas que no sean realistas.

cuadro 1

La pregunta lógica que se debe plantear ante este escenario es: ¿ estos aspectos son los únicos que han influido para que no se alcancen los resultados planeados en un proyecto de reingeniería de procesos?, la respuesta obviamente es no ; probablemente uno de los aspectos que ha influido en la falla de los programas de reingeniería es el proceso de transferencia de tecnología(corrientes de pensamiento desarrolladas en torno a la forma de implantar la reingeniería y circunstancias particulares de las empresas en las que se aplica); con el fin de indicar cómo debe realizarse esta transferencia de tecnología, conviene discutir brevemente los dos componentes de este proceso:

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

- Posicionamiento de la empresa (económico, clima organizacional, madurez)

La reingeniería parte de las necesidades del cliente con el fin de satisfacerlas, estructurando el trabajo por procesos de negocios, los cuales deben ser simples, además de que a lo largo del mismo se agregue valor para el cliente y que requieren empleados que desarrollen trabajos más complejos para lo cual deben conocer y dominar su contribución en el proceso. Los empleados que trabajan en dichos procesos deben tener la capacidad de tomar decisiones sobre éstos y que las decisiones que tomen estén fundamentadas en el conocimiento de las necesidades del cliente y la conveniencia para la empresa (llegando a un beneficio compartido), además de tener la capacidad de efectuar tareas múltiples derivadas de las exigencias de la nueva estructura de trabajo.

2.1.5. MODELOS DE REINGENIERIA

MODELO DE REINGENIERIA RAPIDA (RE)

Sus pasos son:³

- Preparación
- Identificación
- Visión
- Diseño técnico
- Diseño social
- Transformación

Este modelo esta enfocado a realizar una reingeniería en el menor tiempo posible (seis meses), al definir claramente la visión del proceso, prepara y redefine el proceso.

³ Montes Carlos, administrate hoy, edit. Sicco, Mexico 1997, pag. 39

Es buen modelo aunque requiere de un total involucramiento de los lideres de la empresa, sino se da llega al fracaso.

MODELO AMERICANO

Sus pasos son:⁴

- Revisión en lo fundamental (posicionamiento)
- Rediseño radical (cambio en los procesos)
- Mejoras espectaculares (valor agregado)
- Rendimiento, costos, servicios.
- Alianzas estratégicas.

Enfocado a encontrar mejoras espectaculares aunque descuida el factor humano, que juega un papel clave en las organizaciones mexicanas.

Es bueno, ya que permite un posicionamiento de la organización con estándares de clase mundial.

MODELO INGLES

Sus pasos son:⁵

- Descubrimiento (plan estratégico en busca de dominio).
- Rediseñar (detalle del proceso).
- Realización (puesta en marcha).

Al enfocarse en el factor humano, es un modelo que se puede utilizar en las organizaciones mexicanas.

Uno de sus puntos, a diferencia de los modelos americanos, ataca la implantación.

⁴ Ibid pag. 40

⁵ Idem

MODELO JAPONES

Sus pasos son :

- Identificación de las oportunidades de mercado.
- Desarrollo de estrategias de penetración.
- Estrategias para la apropiación del mercado.
- Conservación del mercado.

No se conoce como un modelo de reingeniería ya que en la cultura japonesa es muy difícil que entre con este concepto.

Su principal aportación es que se enfoca a un determinado nicho de mercado, donde existen posibilidades de penetrar y hacer negocio.

2.2 CAMBIOS EN LAS PERSONAS CON REINGENIERIA

Con el siguiente desarrollo se pretende establecer un marco conceptual que permita un mejor entendimiento de las 8 variables fundamentales de esta investigación. Para cada una de ellas no solamente se ofrecen definiciones, sino además un marco teórico que permita su comprensión y asociación con las personas que operan procesos rediseñados.

2.2.1 MAYOR EDUCACION EN EL TRABAJO PARA EL EMPLEADO

La educación es un proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante, con objeto de influir en ella.⁶

Es interesante resaltar que la educación siempre deberá tener un objetivo, ya que se educa para influir de una manera u otra dentro de una colectividad, sin embargo no todos los conocimientos adquiridos durante la fase educativa,

⁶ Trezino Reza Jesus C, Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones, edit. Panorama, México 1996, pag. 21

facilitan a los individuos su acceso a un puesto de trabajo, por lo que se hace necesario establecer un puente entre el sistema educativo regular y el aparato productivo. Esto exige un perfeccionamiento constante en la medida en que se desarrolla la tecnología y evolucionan las formas de producción, por lo que se puede concluir que la educación regular proporciona los conocimientos generales a la vez que desarrolla la capacidad mental básica, mientras que la capacitación y el adiestramiento, tienen como función primordial el desarrollo social y económico.

Por tanto la meta de la educación es dar herramientas (conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes) útiles a los individuos para poder subsistir socialmente de una manera digna y satisfactoria.

Los procesos educativos varían en cuanto a su temporalidad y forma de aplicación, esto es, existe un tipo de educación llamada informal y formal.

EDUCACION FORMAL

Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, que se rige en el caso concreto de México bajo los criterios de la Secretaría de Educación Pública y otros como Universidad Nacional Autónoma de México, la función de estas instituciones es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana.

EDUCACION INFORMAL

Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en que se desenvuelve un individuo. A este punto corresponden los términos experiencia, práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo. Es evidente que la capacitación y el adiestramiento forman parte de la educación.

Este tipo de educación tanto implícita como explícita es la que se llega a dar en los procesos de cambio con reingeniería de procesos.

AREAS DE APRENDIZAJE

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, estas son:⁷

- **COGNOSCITIVA**

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión, abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo. Nuevas formas de hacer el trabajo y participación en la solución de problemas del área, es una forma de aprendizaje cognoscitivo.

- **AFFECTIVA**

Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

Una forma importante de educación afectiva, es la que se deriva del hecho del trabajo en equipo y de la responsabilidad y autonomía adquirida respecto de un proceso rediseñado.

- **PSICOMOTRIZ**

Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables, abarca lo correspondiente, a la coordinación y equilibrio de los movimientos.

⁷ Ibid pags. 22-23

En las áreas operativas, en donde se realizan actividades manuales los empleados son capacitados para ejecutar su trabajo de una manera diferente y amplia en trabajos rediseñados.

Como anteriormente se dijo la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, le permiten al individuo desarrollar sus potencialidades para desempeñar adecuadamente la unidad de trabajo.

Por otra parte los aspectos relativos a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son susceptibles de perfeccionarse, mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo que permitirá una mayor ejecución de las tareas inherentes a su ocupación.

CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, DESARROLLO Y FORMACION PROFESIONAL

- **CAPACITACION**

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y la de sus inmediatos superiores. La capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad, de modificar actitudes y desaparecer vicios ancestrales, sin ser la panacea, es la herramienta más efectiva para contribuir al cambio, la misión de las personas que crean en sus beneficios consistirá en promoverla y desarrollarla en sus centros de trabajo.

- **ADIESTRAMIENTO**

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo.

- **DESARROLLO**

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito de que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos y la importancia de los procesos de calidad total.

- **FORMACION PROFESIONAL**

Proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

2.2.2 MAYOR PARTICIPACION EN LAS DECISIONES DE LOS PROCESOS (DISTRIBUCION DE LAS DECISIONES ENTRE TODOS LOS EMPLEADOS)

Un equipo de trabajo es aquel grupo en el cual los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales, a diferencia de un grupo de trabajo, en el cual las personas interactúan principalmente, para compartir información y para tomar decisiones, a fin de ayudar a los demás a desempeñarse bien dentro de su área de responsabilidad; entre otros aspectos clave, para lograr lo anterior, se requiere delegar autoridad.

DELEGACION DE AUTORIDAD

El fin primordial de la delegación es hacer posible la organización. Así como ningún individuo de una empresa puede realizar todas las tareas necesarias

para lograr una meta de grupo, es imposible a medida que crece la empresa, que un solo individuo siga ejerciendo toda la autoridad en la toma de decisiones. Hay un límite para el número de personas que el administrador puede supervisar con efectividad y por quienes pueda él; tomar decisiones. Una vez excedido este límite, es preciso delegar autoridad a los subalternos, quienes tomarán decisiones dentro del área de sus tareas asignadas.

Se delega autoridad cuando un superior otorga discreción organizacional a un subordinado. Sobra decir que un superior no puede delegar una autoridad que no tiene, del mismo modo es claro que un supervisor no puede delegar toda su autoridad sin en realidad dejar su puesto al subalterno.

El proceso de delegación corresponde:

- La determinación de los resultados previstos de las personas en una posición.
- La asignación de tareas a las personas en un puesto.
- La delegación de autoridad para el cumplimiento de estas tareas.
- La exigencia de responsabilidad a las personas por el cumplimiento de esas tareas.

En la práctica es imposible desintegrar este proceso. Hacer responsables a los subordinados ante sus superiores por emplear autoridad delegada para la realización de resultados esperados, debe considerarse como una parte del proceso de delegación. Mas aún, puesto que la responsabilidad es una obligación que los subordinados deben a sus superiores, los subordinados no podrán delegar a otra persona. Su obligación existe con respecto a sus superiores y a nadie más.

Toda delegación de autoridad debe ser recuperada por el delegante. Es característica de la autoridad que el poseedor original no pierda esta función en ningún momento al delegarla.

La reorganización implica inevitablemente cierto grado de recuperación y nueva delegación de autoridad. Los cambios de organizar significan que el jefe

responsable de una empresa o un departamento recupera sus derechos y los delega nuevamente a los administradores de departamentos nuevos o modificados, de manera que el jefe de un nuevo departamento pueda recibir la autoridad que antes correspondía a otro administrador.

EL ARTE DE DELEGAR

En la mayoría de los casos el fracaso de la delegación se debe a la incapacidad o renuencia a aplicarlos en la práctica, sin embargo, el análisis de los fracasos administrativos revela que a la cabeza de la lista de causas, o cerca de ella, se halla una delegación mala o inepta y ella se debe en gran parte a las actitudes personales hacia la delegación.

Dentro de las verdaderas delegaciones se encuentran ciertas actitudes personales:

- **RECEPTIVIDAD:** un atributo fundamental del administrador que delega autoridad, es de buena voluntad para dar oportunidad a las ideas de los demás. La toma de decisiones siempre implica alguna autoridad y ello significa que la decisión del subalterno no será exactamente igual a la que habría tomado el supervisor.
- **VOLUNTAD DE DEJAR DE HACER:** el administrador que delega autoridad tiene que estar dispuesto a conceder la toma de decisiones al subordinado, renunciando el mismo, a este derecho, un gran error de los administradores que van escalando posiciones, es que desean seguir tomando decisiones que corresponden a las posiciones que dejaron atrás.
- **ADMITIR LOS ERRORES AJENOS:** si bien el administrador responsable no se quedara con los brazos cruzados mientras un subalterno comete un error que pudiera ser perjudicial para la empresa, le será imposible delegar completamente si va a estar vigilando a un subordinado en cada momento para cerciorarse de que va bien; pueden evitarse errores graves sin quitar la

delegación o hacer que el supervisado se sienta mal, obstaculizando su desarrollo, el buen administrador sabe valerse de la asesoría paciente y explicación cuidadosa de los objetivos y políticas.

- **CONFIANZA EN LOS SUBALTERNOS:** los superiores no tienen otra alternativa que confiar en los subordinados, para esto el supervisor debe o bien adiestrar al subalterno, o escoger otro que sea apto para asumir la responsabilidad.
- **VOLUNTAD DE ESTABLECER Y UTILIZAR CONTROLES AMPLIOS:** como el superior no puede delegar su responsabilidad por el desempeño, no debe delegar autoridad sino esta dispuesto a buscar los medios (retroalimentación) de asegurar que la autoridad se esta ejerciendo en apoyo de las metas y planes de la empresa o el departamento, la creación de controles efectivos es una de las artes administrativas más difíciles, los controles desde luego no se pueden establecer ni ejercer mientras no se haga uso de metas, políticas y planes como normas básicas para juzgar la actuación de los subalternos.

TOMA DE DECISIONES

Es el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para solución de un problema específico.

Un problema surge cuando el estado de cosas real difiere del estado de cosas cuya existencia se desea. Sin embargo, en muchos casos un problema puede no ser más que una oportunidad disfrazada. El problema de tener demasiados empleados, podría verse también como una oportunidad de reestructuración en la que se ahorrarán esfuerzos y se mejorará la eficiencia al mismo tiempo.

EL PROCESO DE DETECCION DE PROBLEMAS

El proceso de identificación de problemas suele ser informal e intuitivo, son cuatro las situaciones que generalmente le indican a los administradores la

existencia de posibles problemas: cuando se produce un alejamiento de la experiencia pasada, cuando se produce una desviación de un plan fijado, cuando otras personas presentan problemas al administrador, y cuando los competidores actúan mejor que la organización del administrador en cuestión.

Una desviación respecto a la experiencia pasada significa que se rompe un patrón previo de desempeño en la organización. Este año las ventas no alcanzan el nivel del año anterior, los gastos se han incrementado de manera repentina, ha aumentado la rotación del personal. Acontecimientos como estos son señal de que un problema se ha desarrollado.

Una desviación respecto al plan significa, que no se están cumpliendo las expectativas o proyecciones del administrador. Las utilidades son menores de las previstas, un departamento está excediendo su presupuesto. Tales hechos indican que el administrador debe hacer algo para ajustar el plan al curso trazado.

Otras personas plantean problemas al administrador. Los clientes se quejan del retraso en las entregas, los administradores de nivel superior fijan nuevas normas de desempeño al departamento, los subalternos renuncian; muchas decisiones que los administradores toman diariamente se refieren a problemas presentados por otras personas.

El desempeño de los competidores también puede crear situaciones de solución de problemas para el administrador. Cuando otras compañías desarrollan otros procesos o mejoras en los procedimientos de operación, el administrador debe reevaluar los procesos o procedimientos en su organización. Los competidores dentro de la misma organización también pueden significar problemas para él. Si una compañía tiene muchas plantas, posiblemente la alta administración compare el desempeño de cada una. El administrador de una planta que está dando un rendimiento menor que el promedio, tendrá que decidir lo que debe hacer para mejorar la producción e igualar la de las otras plantas.

IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES

No siempre es claro si la situación que enfrenta un administrador presenta un problema o una oportunidad. Así, las oportunidades no aprovechadas crean problemas para las organizaciones, y a menudo se encuentran oportunidades mientras se explora un problema. David B. Gleicher, un consultor administrativo, ofrece una útil distinción entre los dos términos. El problema lo define como algo que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, en tanto que una oportunidad es algo que brinda la posibilidad de superarlos.

El método dialéctico de búsqueda, es útil en la solución de problemas, y en la identificación de oportunidades. En este método el que toma la decisión, determina las soluciones posibles y los supuestos en que se basan, examina la negociación (u oposición) de todos sus supuestos, y luego encuentra soluciones contrarias que se fundan en los supuestos negativos. Este proceso a su vez puede generar otras soluciones más útiles, así como poner en primer plano oportunidades que hasta entonces habían pasado inadvertidas.

COMO DECIDIRSE A TOMAR DECISIONES

Ningún administrador puede resolver cada problema que surja en la actividad diaria de los negocios. Es importante aprender a establecer prioridades en los problemas y delegar a los subordinados la responsabilidad de ocuparse de los de menor importancia.

Así, pues cuando a los administradores se les plantea un problema, deberán hacerse las siguientes preguntas.

- ¿ ES EL PROBLEMA FÁCIL DE MANEJAR?, un administrador que conceda la misma atención a todos los problemas realizará muy poco trabajo. La mayor parte de los problemas no requieren más que una ligera atención del administrador. Las decisiones rápidas se justifican en la solución de

problemas insignificantes. Aún cuando la decisión resulte errónea, corregirla será bastante rápido y barato.

- ¿ PUEDE EL PROBLEMA RESOLVERSE POR SI MISMO?, los administradores se dan cuenta de que un número extraordinario de problemas, que consumen mucho más tiempo, pueden eliminarse si simplemente se ignoran. por consiguiente, al establecer prioridades para ocuparse de algunos problemas, deberán clasificarlos por orden de importancia. Los de la parte inferior de la lista generalmente se resuelven por sí mismos o pueden ser manejados por otros, si uno de ellos se agrava, pasa al nivel superior de la lista de prioridades.
- ¿ ME COMPETE TOMAR ESTA DECISION?, cuando se presenta un problema importante que requiere una decisión, el administrador ha de determinar si es el responsable de tomarla. He aquí una regla general que puede ser de utilidad: la decisión será mejor cuanto más cercana esté al origen del problema. Esta regla tiene dos corolarios: a) pasar el menor número posible de decisiones a un nivel superior, y b) pasar el mayor número posible de decisiones a los niveles inferiores. Por lo regular, los que están mas cerca de un problema se encuentran en mejor posición para decidir lo que debe hacerse.

Cuando los administradores remiten un asunto para que decida alguien que ocupa un nivel superior, tienen que cerciorarse, de que no están simplemente descargando responsabilidades, (un asunto a un subordinado no equivale a evadir responsabilidades, puesto que el administrador es el que tiene la responsabilidad definitiva). ¿Cómo pueden decidir los administradores cuándo es que le deben transferir un problema a su superior?. Si la regla básica anterior

y los corolarios no brindan la respuesta. Los administradores pueden apoyarse en otras preguntas más: ¿ afecta el asunto en cuestión a otros departamentos? ¿ tendrá un impacto significativo en el área de responsabilidades del superior? ¿precisa de información que solo le es accesible a los niveles superiores? ¿ está este problema fuera de mi área de responsabilidad?. El responder con un " si " a cualquiera de estas preguntas indicaría que el asunto deberá transferirse a un superior.

COMO MEJORAR LA SOLUCION DE PROBLEMAS INDIVIDUALES

La confianza que puedan tener los administradores para entender y abordar situaciones difíciles es importante por dos razones: primero, aumenta la probabilidad de tratar de detectar los problemas y oportunidades en su organización, y segundo, aumenta las probabilidades de que efectivamente se encuentren buenas soluciones a los problemas que afrontan.

Además de utilizar el proceso racional en la solución de problemas, hay otras formas específicas en las que los individuos pueden manejar su toma de decisiones de manera más eficaz.*

- **ESTABLECER PRIORIDADES:** los administradores afrontan numerosos problemas y actividades todos los días. Para no verse sumergidos en trabajos y negocios inconclusos, deberán revisar diariamente las prioridades de su carga de trabajo, fijar o restablecer las prioridades, distribuyendo su tiempo en estas prioridades.
- **ADQUIRIR INFORMACION RELEVANTE:** al trabajar en la identificación y solución de problemas, los administradores deben obtener la información que

* Hodgetts M. Richard, comportamiento de las organizaciones, edit. Mc. Graw Hill, México 1990, pags. 276-277

eventualmente necesitarán para tomar la decisión final. Esta información consiste en las alternativas potenciales y sus consecuencias, así como los eventos relevantes que puedan ocurrir en el futuro.

- **PROCEDER EN FORMA METODICA Y CUIDADOSA:** al seguir un modelo racional de solución de problemas, los administradores deben tener presentes algunos errores comunes. Por ejemplo, en la etapa 1 muchos tienden a definir un problema a partir de una solución posible, a centrarse en las metas de menor prioridad o a diagnosticar el problema por sus síntomas pero no por sus causas fundamentales. En la etapa 2, en que se desarrollan las opciones, hay la tendencia a evaluarlas de inmediato, eso impide formular un número suficiente de opciones. En la etapa 3, que consiste en evaluar las opciones no se utiliza la información sistemáticamente y se suele aplicar el método de acierto o error.
- Por último en la etapa 4 los errores afloran durante la realización. Es posible que los administradores no motiven al personal o no le den instrucciones claras, en ocasiones no logran que la decisión sea aceptada, no asignan los recursos apropiados o no suministran de antemano la información necesaria para el seguimiento del programa de la solución. Conociendo estos peligros, pueden evitarse conforme se tomen y ejecuten las decisiones.
- **TENGA CUIDADO CON LA HEURISTICA Y LOS PREJUICIOS:** heurística (principios de toma de decisiones en el que se procede según líneas empíricas, empleando reglas elementales para la identificación de soluciones o respuestas; los administradores necesitan entender cómo la heurística puede conducir a prejuicios, a malas decisiones y al exceso de confianza.

Una vez que los administradores toman conciencia de sus falsos supuestos pueden hacer un esfuerzo deliberado para evitar confiar demasiado en ellos.

2.2.3 MAYOR AUTORREALIZACION DEL EMPLEADO

Las actitudes reflejan la forma en que se carece de algo. Una persona puede tener decenas de actitudes, pero en este documento la atención estará enfocada hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Estas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de su ambiente de trabajo, enfocados en tres aspectos:

SATISFACCION EN EL PUESTO

Este término se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto, una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo, la persona que está insatisfecha en su puesto tiene actitudes negativas hacia él, cuando se habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto.

INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO

El involucramiento con el puesto mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima, los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él, al mismo tiempo se relacionan con menor ausentismo y porcentaje de renuncias más bajos.

¿ QUE DETERMINA LA SATISFACCION EN EL PUESTO?

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son:⁹

- **UN TRABAJO DESAFIANTE DESDE EL PUNTO DE VISTA MENTAL**

Empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar habilidades y su capacidad, además de que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están desempeñando. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción.

- **RECOMPENSAS EQUITATIVAS**

Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascensos que le parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo, a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales, y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que den como resultado satisfacción. Aunque no todos buscan dinero, mucha gente esta dispuesta a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente. Lo importante es la vinculación de la equidad de los puestos con salarios.

- **CONDICIONES DE TRABAJO QUE CONSTITUYEN UN RESPALDO**

Los empleados están preocupados por su ambiente de trabajo, los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos, ni incómodos, además la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipos adecuados.

⁹ Robbins P. Stephen, comportamiento organizacional, edit. Prentice Hall, México 1996 pags. 192-193

- **COLEGAS QUE APOYEN**

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social, por tanto, no es de sorprender que tener compañeros de trabajo amigables y que apoyen, conducen a una mayor satisfacción en el puesto, al igual que el comportamiento del jefe, y por supuesto la del supervisor inmediato.

- **AJUSTE PERSONALIDAD-PUESTO**

Un buen ajuste entre la personalidad del empleado y su ocupación, da por resultado un individuo mas satisfecho con mayores probabilidades de éxito.

OBRERO MULTIFUNCIONAL

La mayoría de las empresas que están implantando en la actualidad el enriquecimiento de los puestos, parecen tener también una comprensión limitada del concepto, ya que no se muestran seguras de exactamente cómo, cuándo, y dónde aplicar este método. A continuación se examinarán algunas de las consideraciones psicológicas más importantes para determinar cómo estructurar el trabajo de los puestos. se hará hincapié especial tanto a los factores de condicionamiento de la estructura del trabajo, como al valor del modelo y las características del mismo.

2.2.4 MEJOR REMUNERACION DEL EMPLEADO

DEFINICION: Aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: "toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo".

Mas concisamente: la remuneración por una actividad productiva.

SU DIFERENCIA: el salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena.

Pero la verdadera diferencia es de indole sociológica: el salario se aplica mas bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

IMPORTANCIA DE LA REMUNERACION DEL TRABAJO EN CUANTO A LAS METAS RELACIONADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS/PERSONAL.

Las políticas y practica de la paga tienen su pleno impacto sobre los empleados después de que ingresan a la organización o principian a trabajar. Desde la perspectiva de la organización, estas políticas y prácticas de paga son en especial pertinentes según puedan influir en el desempeño, puntualidad, tiempo de servicio y satisfacción del empleado.¹⁰

- **DESEMPEÑO**

Es obvio que la paga influye en el desempeño hasta el grado en que afecte la motivación del empleado.

Un empleado esta bien motivado para tener un buen desempeño, hasta el grado en que sus expectativas por un elevado desempeño son elevadas (cree que se puede lograr un elevado desempeño), en que las instrumentalidades para las recompensas son elevadas (cree que las recompensas son el resultado de un elevado desempeño), y que valora cualesquiera que sean las recompensas, de hechos contingentes a las variaciones en el desempeño.

¹⁰ O'Donnell Kontz, administración, edit. Mc.Graw Hill, México 1994, pag 410

- **PAGA Y MOTIVACION**

Ya que la paga es una recompensa, la teoría de la expectativa pronostica que ayudará a motivar un desempeño elevado si los empleados : 1) la consideran valente y 2) creen que el desempeño elevado conduce a este logro y que no lo hace así, el desempeño bajo (esto es la instrumentalidad)

- **¿ ES MOTIVACION LA PAGA?**

Durante años una gran cantidad de organizaciones ha tratado de determinar si puede usarse la paga para motivar el desempeño elevado, tales investigaciones han encontrado a menudo que puede administrarse la paga de manera que produzca una mayor productividad del empleado. Mas aun, la forma en la cual parece operar la paga, por lo general es congruente con los pronósticos hechos por el modelo de la expectativa, (mencionado anteriormente).

Muchas investigaciones se han hecho de los sistemas de incentivos individuales, contrastándolos con frecuencia, con incentivos de grupos o basados en el trabajo. Los resultados muestran a menudo que los empleados pagados con sistemas de incentivos individuales producen niveles mas altos, que los empleados pagados en sistemas basados en el trabajo. Los sistemas de incentivos individuales con frecuencia resultan también en mayor productividad que los sistemas de incentivos de grupos, mas aun, cuando cambian los empleados de un sistema basado en el trabajo a un plan individual de incentivo, la productividad tiende a aumentar y viceversa.

CUANDO LOS SISTEMAS DE PAGA DEJAN DE MOTIVAR

Hay casos en que los sistemas de incentivos fracasan. Si bien hay muchas razones, por las que puede fracasar cualquier sistema en particular para producir resultados prometidos; varios problemas comunes merecen aclaración.

Un problema agudo tiene que ver con la medición, cualquier sistema que proponga recompensar el desempeño, obviamente primero debe poder medir el desempeño, este requisito suele ser difícil de satisfacer, incluso en los casos en que los empleados produzcan o vendan un artículo identificable, como es característico de donde existen sistemas de incentivo individuales y de grupo, las medidas son menos satisfactorias de lo deseado. El problema es aun más grande en los sistemas de méritos, ya que muchas organizaciones que se proponen basar sus aumentos de salario en el desempeño pasado, carecen incluso de valoraciones formales del desempeño. En consecuencia, la medición del desempeño casi con certeza reduce el potencial motivacional de un sistema de incentivos o de méritos. También se presentan con frecuencia problemas de motivación como resultado del proceso de establecimiento de estándares, si estos no son equitativos, (algunos empleados ganan mas que otros a causa de los estándares, mas que por verdaderas diferencias en el desempeño).

No hay sistema que carezca de fallas, hasta cierto grado, los problemas de medición y del establecimiento de estándares son inherentes a cualquier sistema de méritos o de incentivos. En consecuencia, es imperativo que la organización obtenga la aprobación del sistema de pago por parte del empleado.

Un requisito importante es cerciorarse de que los empleados entienden el sistema. En este aspecto es útil un sistema que sea lo bastante sencillo para que se pueda entender con facilidad, otro punto de importancia comprende la cantidad de aumento en la paga o el incentivo. En términos generales, la cantidad debe ser lo bastante grande para que sea reconocida como tal por parte del empleado.

- ASISTENCIA

La asistencia del empleado y los costos asociados con el ausentismo, abordan ciertos temas que son: 1) ¿puede administrarse la paga para ayudar a reducir

el ausentismo?, 2) si es así, ¿qué componentes de la paga son los mas críticos?. La asistencia del empleado depende tanto de la habilidad, (tal como la salud del empleado), como de la motivación.

Como en el caso del desempeño, la paga no influye en la posibilidad que tenga una persona de asistir, así, nuevamente la paga influye hasta el grado en que influya la motivación para asistir.

- TIEMPO DE SERVICIO

Otro de los resultados de la función de recursos humanos/personal en donde los programas de paga es posible que tengan importancia, se refiere al tiempo de servicio del empleado o a su puesto. La rotación, Como en el ausentismo, es más probable que la paga influya en la dimensión voluntaria del resultado (esto es, rotación bajo el control del empleado mas que de la organización).

- NIVELES DE SUELDOS Y ROTACION

La rotación voluntaria depende de las percepciones del empleado, respecto a la conveniencia y facilidad de traslado o cambio, típicamente los individuos buscan mejorar sus condiciones de empleo cuando cambian de trabajo. Si bien su habilidad para lograr esto depende obviamente de varios factores personales del mercado laboral, con frecuencia se encuentra que los buscadores de trabajo mejoran el nivel de sus sueldos si consiguen un nuevo empleo antes de abandonar a su actual empleador.

Este tipo de hallazgos sugieren que el nivel de salarios de la organización es una influencia directa y de potencial importancia sobre la rotación voluntaria. Por lo menos algunos empleados parecen comparar su salario con los niveles de salario disponibles en otras organizaciones. Si existe un salario mejor en otra parte, existe la tendencia a abandonar el actual empleador y aceptar el empleo con mejor oportunidad de salario. Si bien no todos los empleados se preocupan

lo bastante de su sueldo para actuar en esta forma, las organizaciones deben estar conscientes de que pagando salarios bajos quizá resulta en una rotación voluntaria.

- **SATISFACCION**

La satisfacción depende de la correspondencia entre dos percepciones:

- Lo que es: la cantidad de remuneración que realmente se proporciona al empleado.
- Lo que debería ser: la cantidad de remuneración que el empleado cree que debiera proporcionársele.

Para satisfacción en la paga, se pronostica que los empleados comparan su paga con lo que creen que debería ser la paga, sin embargo, esta representación es una simplificación exagerada, porque los empleados pueden formarse tales juicios respecto a cada componente de la paga. Al evaluar lo que es con lo que debería ser, un empleado puede encontrar que el nivel de salario es satisfactorio, pero las prestaciones no lo son. Algunos de los principales aspectos de la paga, en cuanto se aplican a la satisfacción del empleado son:

- **NIVEL DEL SALARIO**

Tanto el modelo como la intuición pronosticarían que cuanto más elevada sea la cantidad de paga que recibe el empleado, mayor será la satisfacción, si bien los empleados que reciben pagas mas elevadas por lo general son los mas satisfechos, muchos empleados bien pagados, están relativamente descontentos y muchos que no están tan bien pagados están relativamente satisfechos.

Los empleados aplican una variedad de factores cuando deciden lo que debería ser su paga, por ejemplo: factores tales como el nivel de desempeño y las responsabilidades del puesto etc.

Como parecen existir ciertas diferencias entre los empleados hacia ciertos criterios de remuneración como por ejemplo: empleados que ganan misma cantidad de dinero, uno puede estar descontento al comparar sus ingresos con el alto costo de la vida, el otro podría estar completamente satisfecho al comparar sus ingresos junto con el de otros que ganen igual o menos al realizar las mismas actividades.

En ocasiones el pagar salarios elevados no resulta automáticamente en una gran satisfacción entre los empleados. Parte de la razón es porque el empleado tiene diferentes estándares respecto a lo que la paga debería ser, sin embargo, parte es, porque otros aspectos de la paga también influyen en la satisfacción.

- **SISTEMA DE PAGAS**

El tipo de sistema de pagas puede influir en la satisfacción de los empleados, porque las percepciones de lo que debería ser respecto a la paga, con frecuencia están asociadas con el sistema usado para pagar a los empleados, por ejemplo, si los empleados creen que su paga debe estar basada en el tiempo de servicio, un sistema que remunere a los empleados más antiguos con paga más elevada, suponiendo todo lo demás constante, será satisfactorio, en forma alternativa, cierta forma de sistema por méritos sería el más satisfactorio si los empleados creen que debe ser pagado basado con base en su desempeño.

2.2.5 MAYOR INTEGRACION DEL EMPLEADO CON EL GRUPO DE TRABAJO.

Es probable que el aspecto más importante que se debe recordar cuando se analiza un trabajo es que no existe un modelo universalmente aceptable. Un empleo bien estructurado están en función del trabajo mismo y las circunstancias en las que se debe realizar. Como tales, existen algunos factores

de condicionamiento que pueden aceptar en forma sustancial, el efecto de un trabajo en la satisfacción y en la productividad del empleado:

- **DIFERENCIAS INDIVIDUALES:** debe existir congruencia entre la persona y el puesto, ambos tienen demandas que se deben satisfacer y recursos específicos con los que contribuyen a esta interacción individuo-trabajo.

Es probable que el factor más importante de cómo reacciona una persona ante su trabajo, sea el nivel de conocimientos y la capacidad que posea para ejecutar sus tareas.

Las organizaciones tratan a menudo de equiparar a la persona con el trabajo, por lo cual, muchas de ellas cuentan con tests para eliminar a los que no están capacitados para realizar el trabajo. Sin embargo, rara vez se toma en cuenta el hecho posible de que un número sustancial de personas aceptables estén sobrecalificadas para el empleo y que esta calificación excesiva puede constituir un desequilibrio tanto como la subcalificación.

Un segundo factor de vital importancia es el grado en que el empleo le permite al individuo satisfacer sus necesidades personales importantes, al mismo tiempo que trabaja en forma productiva en su puesto. Una de estas necesidades es la que se asocia con el crecimiento y el desarrollo personal.

A decir verdad no todos los trabajadores responden a este tipo de oportunidades, de manera que al acoplar al individuo con el puesto, es importante determinar que tipo de trabajadores experimentan esta clase de necesidades. Otra de ellas, es la necesidad de relaciones sociales trascendentales. Los trabajadores que experimentan fuertes necesidades sociales responden positivamente al empleo que les permite una interacción interpersonal. Sin embargo no se ha desarrollado en la actualidad las suficientes investigaciones para determinar cuando se alcanza un nivel óptimo de interacción social.

Puede resultar que los intercambios entre la satisfacción y la productividad del trabajo se logren cuando los cambios en los empleos se asocien exclusivamente con los aspectos sociales del mismo.

- **RELACIONES INTERPERSONALES:** Si los puestos se alteran o rediseñan de tal manera que se cambien las relaciones interpersonales, es probable que la productividad, la motivación y la satisfacción se vean afectadas.

Si la reestructuración del puesto, afecta adversamente los lazos sociales entre los trabajadores, se generaran resultados disfuncionales.

Como resultado de ello, es preciso dar una atención cuidadosa a las consecuencias sociales de los cambios en los trabajos, incluso entre aquellas modificaciones que tienen por objeto afectar tan solo el trabajo.

- **LA TECNOLOGIA DE LA QUE FORMA PARTE EN EL TRABAJO:** La tecnología puede afectar la estructura de la organización, y la magnitud con la que dicha estructura afecte las relaciones interpersonales y el ambiente organizacional, por lo que se considerara también como variable en la estructuración del trabajo. Al reestructurar el trabajo se siente a veces el efecto de la tecnología. Por consiguiente la estructuración del trabajo puede verse limitada por la tecnología, y en algunos casos, no es factible enriquecer los empleos de las personas a pesar de muchos esfuerzos.

DESARROLLO DE ALTA CONFIANZA MUTUA ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros, es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás, siendo esto difícil de alcanzar ya que la confianza es frágil, se puede destruir con facilidad y se requiere de mucho

tiempo para alcanzarla. Así mismo dado que la confianza alimenta la confianza y la desconfianza alimenta la desconfianza, mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración.¹¹

¿ COMO SE LOGRA LA CONFIANZA?

Los administradores y los líderes del equipo tienen un impacto importante en el clima de confianza del equipo. Como resultado, estas personas necesitan lograr la confianza entre ellos mismos y los miembros del equipo.

A continuación se muestran diversas formas de lograr la confianza:

- **DEMOSTRAR QUE SE ESTA TRABAJANDO POR LOS INTERESES DE LOS DEMAS, ASI COMO POR LOS PROPIOS**

Todos se preocupan por sus propios intereses, pero si los demás ven que usted los utiliza a ellos, a su puesto, a la organización para sus metas personales y en perjuicio de los intereses de su equipo, departamento u organización, su credibilidad resultara dañada.

- **SER UN JUGADOR DE EQUIPO**

Hay que apoyar al equipo con palabras y acciones cuando este sea atacado por terceros, así es posible demostrar lealtad a un grupo.

- **PRACTICAR LA APERTURA**

La desconfianza proviene tanto de lo que la gente ignora como de lo que conoce. La apertura conduce a la seguridad y la confianza, por lo que hay que mantener informada a la gente, explicando las decisiones con sinceridad.

¹¹ French L.Wendell, administración de personal, edit. Limusa, México 1996, pag 34

- **SER JUSTO**

Antes de tomar decisiones o emprender acciones, se debe considerar la forma en que otros la percibirán, en términos de objetividad y justicia. Dar crédito a quien le corresponda, ser objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño y poner atención a la percepción de la justicia en la distribución de recompensas.

- **HABLAR DE LOS SENTIMIENTOS**

Los administradores y líderes que transmiten solo hechos, son considerados fríos y distantes, si comparten sus sentimientos, los demás lo verán como real y humano.

- **CONSERVAR LAS CONFIDENCIAS**

Si alguna persona ha de comentarle algo confidencial, necesita tener la seguridad de que no lo comentará con otros, ni traicionará su confianza. Si la gente cree que usted platica sus asuntos confidenciales con otras personas, no será percibido usted como persona de confianza.

- **DEMOSTRAR CAPACIDAD**

Desarrolle la admiración y el respeto de los demás, demostrando habilidad técnica y profesional y buen sentido empresarial; ponga particular atención en el desarrollo y ejercicio de sus habilidades de comunicación, formación de equipo y otras habilidades interpersonales.

2.2.6 MAYOR INTEGRACION DEL EMPLEADO CON EL CLIENTE

Para mejorar la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta al cliente, es preciso facultar al personal que tiene contacto con él. El contacto con

el cliente es el punto, donde mejor pueden las organizaciones formar o modificar la impresión que los clientes tienen sobre sus productos y servicios, pese a lo cual las personas que trabajan en ese punto suelen ser las peor pagadas y las menos estimadas de la compañía: los empleados que reciben pedidos, los dependientes, cajeros, representantes de servicios al cliente, meseros oficinistas etc.

Por facultad se debe entender cambiar la responsabilidad, la autoridad, el conocimiento, las destrezas y los instrumentos que se necesitan para capacitar al personal que tiene contacto con el cliente, a fin de que desempeñe sus deberes correctamente desde la primera vez.

La reingeniería de procesos está firmemente dentro de la teoría y administración, estimula la idea de que casi todos los trabajadores desean trabajar y hacer un buen trabajo, pero que la organización se lo impide. Una manera como la administración estorba el buen desempeño del individuo, es que no le comunica claramente al empleado que es lo que quiere que este haga. Otra es, que le proporciona incentivos para hacer algo distinto de lo que la organización realmente quiere, Y otra es que no le da los recursos que necesita para hacer bien su trabajo.

El diseño de un proceso busca eliminar todas estas disfunciones. En particular estas tareas, examina los cambios que se necesitan en la definición de empleos de contacto con el cliente: la responsabilidad y la autoridad que se les asignan y si estas son conmensurables o no con el alcance del empleo. Examina igualmente los conocimientos y las destrezas adicionales que se requieren para hacer mejor el trabajo, lo mismo que las mejoras que se deben hacer a los instrumentos que se ponen en manos del personal que tienen contacto con el cliente. Luego, reconociendo que estas personas son ellas mismas clientes de otras, y así sucesivamente, esta tarea define los cambios que se necesitan para que todo el personal mejore su servicio a sus clientes.

La mayoría de los clientes son fáciles de complacer ya que esperan, sencillamente que se haga lo que se prometió que se haría y en el tiempo que se estipuló, también les complace y sorprende cuando existe la preocupación de dar seguimiento, preguntando si quedaron satisfechos.

Hay estadísticas muy interesantes que indican porque las compañías pierden clientes:

1 % de los clientes muere

3 % se muda

4 % sencillamente deja de ir

5 % cambia por recomendaciones de amigos

9 % puede adquirirlo más barato en otro lado

10 % son quejosos crónicos

68 % se va a otro lado por que la gente con la que trata es indiferente a sus necesidades.

El cliente y la empresa deben ser amigos, las principales ideas de como mejorar, además de venir de trabajadores especializados, provienen de los clientes, una organización sabia utiliza la información para mejorar la calidad y el servicio.

VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL TRATO CON LOS CLIENTES

La mayor parte de las organizaciones ha ideado la manera para reducir los costos y para instalar calidad en la forma de generar productos y servicios, hoy en día, un secreto de las compañías centradas en los clientes es la manera como se diferencian en el trato con los clientes. Si el objetivo es el crecimiento redituable, una de las palancas más importantes es la retención del cliente.

La razón para crear experiencias extraordinarias con consistencia en el trato directo con los clientes es ir más allá de esa barra de indiferencia conocida como "ventas y servicio lo suficientemente buenos", y lograr una interacción con los

clientes que pueda ser la diferencia con las demás marcas creando una impresión única que diferencie a una compañía de las demás.

El trato directo con los clientes es un "lugar" sumamente ventajoso para invertir: Todo el trabajo que se ha realizado detrás del telón: investigación y desarrollo, planificación estratégica, capacitación, modernización de los procesos, creación de servicios de apoyo al cliente, producción, queda a la larga en las manos de la línea del frente, que se convierte en el canal más directo y poderoso para el cliente.¹²

Las personas en la línea del frente (empleados) crean expectativas, toman el pulso del cliente, obtienen retroalimentación sobre los productos y servicios, solucionan problemas y buscan información a nivel de la calle para ver cuán bueno es su desempeño en comparación con sus competidores. Las acciones en el trato directo con los clientes tienen el efecto mensurable más directo en el crecimiento redituable.

LO QUE NECESITAN SABER LOS GERENTES SOBRE LA ADMINISTRACION DEL TRATO DIRECTO CON LOS CLIENTES

- **RELACIONAR LA VISION CON EL TRABAJO DIARIO**

El gerente debe convertirse en el enlace entre la estrategia de la compañía y lo que sucede en el trato directo con el cliente. Este no sólo debe entender la visión empresarial, sino también lograr comunicarla en términos de los esfuerzos específicos en las ventas y en las prácticas de servicio.

- **COMPETENCIA MODELO**

Aquellos que se encuentran en primera línea deben ser capaces de recurrir a los gerentes con confianza, incluyéndolos como recursos de alto nivel en las

¹² Hessian Diane, la integración cliente-empresa, edit. Prentice Hall, México 1998, pag. 153

cuentas clave y como personal instruido de servicio y de ventas por derecho propio.

- **CREACION DE DIRECCION**

Capacitar a un equipo es tan importante como jugar en él. Los gerentes deben ser capaces de proporcionar un sentido de dirección clara con la capacitación, la retroalimentación y el apoyo. Deben convertirse en defensores en la fuerza de la atención de los clientes.

- **RECOMPENSAR EL CAMBIO**

Si los objetivos de las empresas son las relaciones a largo plazo con los clientes, se verán resultados más rápidos si se examina la manera como reconocen y recompensan a los empleados en la atención a los clientes, por ejemplo: una compañía no debe recompensar a su servicio de atención al cliente solo por obtener volumen a corto plazo.

2.2.7 MEJOR Y MAYOR COMUNICACION DEL EMPLEADO EN TODAS DIRECCIONES

COMUNICACION: proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

La definición anterior centra la atención en tres puntos esenciales: 1) la comunicación incluye personas y, por ello, para entenderla se necesita tratar de comprender como se relacionan las personas entre si, 2) la comunicación consiste en compartir un significado, lo cual quiere decir que, a fin de que la gente se comunique, ha de aceptar las definiciones de las palabras que esta usando; 3) la comunicación es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y

palabras solo representan o son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar.

Una buena comunicación es importante para los administradores por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican abrumadora cantidad de su tiempo.¹³

El propósito de comunicación dentro de una empresa, es realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma. Por ejemplo: los negocios requieren información acerca de los precios, competencia, tecnología y finanzas etc.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que integra las funciones de administración en específico, la comunicación se requiere para: (1) establecer y diseminar las metas de la empresa, (2) elaborar planes para su logro, (3) organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más efectiva y eficiente, (4) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, (5) dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir y (6) controlar el desempeño.

La comunicación no solo facilita las funciones de administración, sino que también relaciona a la empresa con su medio ambiente externo, es a través del intercambio de información como los administradores se dan cuenta de las necesidades de los clientes, de la disponibilidad de proveedores, de las preocupaciones de la comunidad etc. Es a través de la comunicación como una organización cualquiera se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente.

¹³ Stoner F. James A. administración, edit. Mc.Graw Hill, México 1997, pag. 568

RESPONSABILIDAD DE LA COMUNICACION

Es cierto en términos generales que los administradores determinan el clima de la organización, e influyen sobre las actitudes de los miembros de la empresa, hacen esto, principalmente, a través de comunicaciones que se inician en la alta gerencia; aunque los líderes de la organización tienen una responsabilidad primordial por la fijación del tono apropiado de las comunicaciones efectivas, también comparten esta responsabilidad todas las personas de la organización. Los superiores se deben comunicar con los subordinados y viceversa. La comunicación es un proceso en dos sentidos, en el que cada persona es tanto emisor como receptor de comunicaciones. La información fluye en forma vertical a lo largo de la cadena de mando y en forma cruzada. La comunicación cruzada implica el flujo horizontal de información entre personas que ocupan niveles de organización iguales o similares, y el flujo diagonal de información entre personas que se encuentran en niveles diversos, sin que se den relaciones entre superiores y subordinados.

BARRERAS MAS COMUNES DE UNA BUENA COMUNICACION

A continuación se mencionan algunas:

- **PERCEPCIONES DIFERENTES**

Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias, perciben el mismo fenómeno desde distintas perspectivas, ejemplo: un supervisor felicita a un trabajador por su desempeño y calidad, además de que el supervisor aprecia los esfuerzos del trabajador, al mismo tiempo quiere alentar a los otros para que imiten su ejemplo, sin embargo, sus compañeros pueden pensar que los elogios se debieron a que ha estado adulando al jefe, provocando reacciones hostiles y de burla. El hecho es el mismo, pero las perspectivas de las personas respecto a el, varían radicalmente. La forma en que se percibe una comunicación es influenciada por el ambiente donde se realiza.

- **DIFERENCIAS DE LENGUAJE**

Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor, quienes deben compartir el mismo significado simbólico.

Otra barrera es la jerga, algunas empresas tienen su jerga especial, las cuales olvidan, que no todas las personas están familiarizadas con su terminología especializada.

- **RUIDO**

El ruido es cualquier factor que perturba, confunde o entorpece de alguna manera la comunicación. Desde luego es poca la comunicación que se realiza en ambientes totalmente libres de ruido.

- **EMOTIVIDAD**

Las reacciones emocionales (ira, amor, defensa, odio, celos, miedo, vergüenza) influyen en la manera de entender el mensaje de otros, y también en como se llega a influir en los demás con los mensajes.

- **COMUNICACION VERBAL Y NO VERBAL INCONSISTENTE**

Los mensajes que son enviados y recibidos tienen una profunda influencia de ciertos factores no verbales, como los movimientos corporales, la ropa, la distancia que se guarda con el interlocutor, postura, gestos etc. Aun cuando el mensaje sea tan simple como el saludo "buenos días" puede transmitir intenciones diferentes mediante la comunicación no verbal, un administrador muy ocupado que no quiera ser molestado responderá al saludo de un subalterno sin levantar la vista de su trabajo.

- **DESCONFIANZA**

La credibilidad de un mensaje, es gran medida la credibilidad del emisor en la mente del receptor, y a su vez la credibilidad del emisor depende de varios factores como la honestidad del emisor.

COMO SUPERAR LAS BARRERAS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACION

- **SUPERACION DE PERCEPCIONES DIFERENTES**

Para superarlo, el mensaje ha de explicarse de modo que lo entiendan los que tienen distintos puntos de vista y experiencia. Cuando sea posible, es conveniente conocer los antecedentes de aquellos personas con quienes se comunicara, cuando el tema no esta claro, es indispensable hacer preguntas.

- **SUPERACION DE LAS DIFERENCIAS DE LENGUAJE**

Para superar las diferencias del lenguaje, conviene explicar los significados de los términos técnicos o poco usuales, se recomienda utilizar un lenguaje simple y directo, para asegurarse de que todos los conceptos importantes hayan sido entendidos, es de gran utilidad pedir al receptor confirmar o reformular los puntos centrales.

- **SUPERACION DEL RUIDO**

La mejor manera de afrontarlo es eliminándolo. Si el ruido proveniente de una maquina dificulta la conversacion, lo conveniente es apagarla, o ubicarla en otro lugar. Si se percibe que el receptor, no esta escuchando se debe tratar de recuperar su atencion, evitando los ambientes que distraen; pero cuando el ruido sea inevitable, debe aumentarse la claridad y la fuerza del mensaje.

- **COMO SUPERAR LAS REACCIONES EMOCIONALES**

La mejor posición ante las emociones es aceptarlas como parte del proceso de comunicación y entenderlas cuando ocasionan problemas. Si los subordinados están comportándose de manera agresiva, es conveniente acercarse a ellos y escuchar sus emociones y cuando se hayan entendido sus razones , quizás se pueda mejorar el ambiente, modificando su comportamiento personal.

- **SUPERACION DE LAS COMUNICACIONES VERBAL Y NO VERBAL INCONSISTENTE**

La clave para eliminar la inconsistencia en la comunicación es percatarse de ellas y no intentar enviar mensajes falsos. Los gestos, la ropa, la postura y otras comunicaciones no verbales poderosas deberán concordar con el mensaje.

- **SUPERACION DE LA DESCONFIANZA**

La credibilidad es resultado de un proceso a largo plazo en que la honestidad, firmeza y buenas intenciones de un individuo son reconocidas por los demás. Hay pocos métodos fáciles para crear una atmósfera de confianza, un buen contacto personal con aquellos con quienes uno se comunica se adquiere sólo mediante una actuación coherente.

LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

En las empresas actuales, la información debe fluir con mayor velocidad que nunca antes, aun una interrupción breve en una línea de producción puede dar como resultado una costosa perdida de producción.

Otro elemento importante, es la cantidad de información, la cual ha aumentado en los últimos años en gran medida, produciendo un exceso de carga informativa. Lo que con frecuencia se requiere, no es una mayor cantidad de

información, sino información relevante. Es necesario determinar que clase de información requieren los administradores para lograr una toma de decisiones efectiva. Obtener esta información con frecuencia exige, obtener información de los superiores, de los administradores y de los subordinados, y también de departamentos y personas que se encuentran en otras partes de la organización.

2.2.8 MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE TRABAJO PARA EL EMPLEADO.

La cultura, es un conjunto de manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo. En ese sentido, la cultura denota en buena medida los aspectos característicos de una comunidad, que a lo largo del tiempo se han venido conformando como resultado de diferentes factores y que en un momento determinado, la identifican o individualizan.

De ahí, que el conjunto de manifestaciones en que se expresa la cultura sean de muy diverso orden: histórico, social, político, económico, religioso, psicológico-social y por supuesto jurídico, dependiendo del momento que se trate.

Para la cultura, en algunos casos, el aspecto jurídico presenta una relevancia mayor si se tiene en cuenta que, históricamente en la conformación de determinados grupos sociales, como es el caso de los trabajadores, el derecho ha contribuido de manera importante en su organización y en las formas como se dan las relaciones con y en la empresa; de esta manera, hablar de una cultura sin tener en cuenta la diversidad de factores y expresiones que la integran, no permitirá más que tener, en el mejor de los casos, una visión parcial del fenómeno que se analice.

Es por esto que, hablar de una cultura laboral, es hablar de todos aquellos elementos que identifican y caracterizan a esa comunidad de personas que es la

empresa, y de manera general, a las relaciones de producción, entendidas éstas como el conjunto de situaciones y relaciones que nacen y se mantienen con motivo de la producción, incluyendo así todos los factores que influyen y determinan la manera de cómo ésta se desarrolla en un momento y lugar determinados.¹⁴

Actualmente se conocen los cambios radicales (calidad total, reingeniería etc) que han experimentado ciertas empresas en relación a su productividad ,eficacia y permanencia en el mercado. Diversas investigaciones en el ámbito internacional indican algunas características de las empresas exitosas.

CARACTERISTICAS DE EMPRESAS EXITOSAS

- Realizan esfuerzos para comunicarse constantemente con todas las partes interesadas (clientes y trabajadores, especialmente).

El conocimiento de las necesidades, expectativas y deseos de los clientes directos, constituye un objetivo valioso para estas empresas; no se trata de prestar oído solo a quejas, sino de establecer sistemas de aprendizaje constante de todos los puntos de contacto con los clientes finales.

Igualmente, la comunicación con los trabajadores sobre los resultados de la empresa, los nuevos productos y servicios etc., se convierte en una acción permanente. Sobresale el reconocimiento público a los trabajadores que han efectuado contribuciones importantes para la productividad de la empresa, así como para lograr la satisfacción de los clientes.

- Centraliza la formulación de políticas pero descentralizan la ejecución.

Una política fundamental es la relativa al mantenimiento de altas normas de calidad sin una regla simple: centralizar las funciones cuando se implica una

¹⁴ Castillo Reynoso Carlos, nueva cultura laboral, edit. Sicco, México 1997 pag. 10

economía de escala o se incrementa la calidad, pero es preciso descentralizar cuando las decisiones a tomar, están afectando directamente a los clientes internos y externos.

- Emplean mecanismos de integración

Un riesgo de la descentralización, es el relativo a la dificultad de comunicaciones; por lo tanto, estas empresas se deben coordinar de tal manera que eliminen las barreras de comunicación y así, todos los trabajadores tengan conocimiento acerca de los objetivos y misión de las empresas en que laboran.

- Invierten fuertemente en su capital humano

En virtud de procurar la oportuna toma de decisiones por todos los miembros de la empresa, el desarrollo y el facultamiento toman preeminencia. El potencial humano es fomentado constantemente, especialmente, en lo relativo a las habilidades claves para la competitividad y la satisfacción de los clientes.

Además, la capacitación y el desarrollo constantes resultan imprescindibles para la política de promover a los trabajadores en vez de contratar externos.

- Mantienen una orientación constante hacia los resultados y el mejoramiento.

No sólo se empeñan en la mejoría constante, sino también la miden por medio de resultados demostrables, igualmente recompensan el logro de resultados y no únicamente el esfuerzo.

2.3 PROCESOS DE CAMBIO Y COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS

Algunas de las variables que se investigan en el presente trabajo de tesis, tiene su explicación en otros factores, y no solamente en el hecho de que un proceso se rediseñe bajo los principios de reingeniería. Por esta razón se realiza a continuación una explicación básica, acerca de cómo otros factores pueden

condicionar y explicar los comportamientos de los empleados; este análisis no contradice ni es la base para aceptar o rechazar la hipótesis expuesta en la sección 1.4

2.3.1. EL INDIVIDUO Y SU COMPORTAMIENTO

CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS

La lista de las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción del empleado, es larga y contiene diversos conceptos complejos. Muchos de tales conceptos, como el nivel de motivación, las relaciones de poder o la cultura organizacional, son difíciles de determinar. En consecuencia, podría ser útil comenzar por analizar los factores que pueden definirse fácilmente y que se pueden obtener de manera igualmente fácil: datos que pueden obtenerse en su mayor parte, simplemente de la información disponible en el archivo personal de un empleado. ¿Qué factores serían esos?, serían características obvias la edad, el sexo, el estado civil, el número de dependientes y la duración del servicio de un empleado dentro de la organización.¹⁵

- **LA EDAD**

Es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el puesto sea un asunto de creciente importancia durante el siguiente decenio, por lo menos por tres razones. La primera, existe la creencia de que el desempeño en el puesto declina a medida que se avanza en edad. La segunda, es la realidad de que la fuerza de trabajo está envejeciendo, los efectos que tiene la relación edad sobre

¹⁵ Dubin Robert, los recursos humanos en la administración, edit. Continental, México 1996, pag.27

la rotación no son sorprendentes, ya que sabemos que los trabajadores que son de mayor edad, tienen menos oportunidades de encontrar empleo, además de menos probabilidades de que renuncien, porque su mayor duración en el puesto le proporcionará mejores salarios, vacaciones pagadas más largas etc.

Un estudio, revela que la relación edad-ausentismo es parcialmente una función de si la falta es evitable o inevitable. Por lo general, los empleados mayores tienen porcentajes de faltas evitables que los trabajadores jóvenes, sin embargo estos tienen porcentajes más elevados de ausencias inevitables. Probablemente se deba a las condiciones de salud menos buenas que se asocian con el envejecimiento, y a los periodos de recuperación más largos que necesitan los trabajadores mayores cuando se lesionan.

¿Cómo afecta la edad a la productividad?, existe la creencia ampliamente extendida, de que la productividad declina con la edad. Una amplia investigación encontró que la edad y el desempeño en el puesto no estaban relacionados. Aún más, esto parece ser verdad para casi todos los tipos de puestos profesionales y no profesionales.

Las conclusiones naturales muestran que el efecto de la edad y con ello la disminución de las habilidades físicas, no afectan significativamente a la productividad, y es que eso queda compensado con la experiencia.

- SEXO

Pocos temas dan origen a tantos debates, mitos y opiniones sin sustento sobre la discusión si las mujeres se desempeñan tan bien en el trabajo como los hombres. El mejor lugar para comenzar es el reconocimiento, de las pocas diferencias importantes, si es que las hay, entre hombres y mujeres que afectan el desempeño en el trabajo. Se debe actuar en el supuesto que no hay diferencias significativas en la productividad en el trabajo entre hombres y

mujeres, de manera similar no hay evidencia de que el sexo de un empleado afecte la satisfacción con el puesto.

Pero, que ¿ hay de los porcentajes de ausentismo y rotación?, la evidencia indica de manera consistente que las mujeres tienen mayores porcentajes de ausentismo que los hombres, debido a sus obligaciones como madre y ciertas responsabilidades inherentes al hogar .

- ESTADO CIVIL

No existen suficientes estudios para llegar a alguna conclusión acerca del efecto del estado civil sobre la productividad. Pero la investigación consistente indica, que los empleados casados tienen menos ausencias, presentan menos rotación, y están más satisfechos con sus puestos que sus compañeros solteros.

El matrimonio impone mayores responsabilidades, que pueden hacer que un trabajo estable cobre mayor valor e importancia.

- NUMERO DE DEPENDIENTES

Se han realizado bastantes investigaciones sobre la relación entre el número de dependientes que tiene un empleado y su ausentismo, rotación y satisfacción con el puesto.

Hay una evidencia importante que indica que el número de hijos que tiene un empleado está relacionado positivamente con el ausentismo, especialmente entre las mujeres, de manera similar, la evidencia parece indicar una relación positiva entre el número de dependientes y la satisfacción con el puesto. En contraste con, los estudios relacionados con el número de dependientes y la rotación.

En este momento, la evidencia respecto de la rotación es demasiado contradictoria como para que permita llegar a alguna conclusión.

- **ANTIGUEDAD EN EL PUESTO**

Se han realizado extensas revisiones de la relación antigüedad-productividad; (aunque el desempeño anterior tiende a estar relacionado con la producción en un puesto nuevo), la antigüedad por sí sola no permite predecir con exactitud la productividad. En otras palabras, si los otros factores permanecen iguales, no hay razón para creer que las personas que han estado en un puesto más tiempo sean más productivas, que las que tienen menos antigüedad.

- **HABILIDAD**

¿ Qué significa habilidad?, la habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto. Es una evaluación actualizada de lo que uno puede hacer. Las habilidades globales de un individuo en esencia, están compuestas de dos conjuntos de factores; habilidades intelectuales y físicas.

- **HABILIDADES INTELECTUALES**

Son aquellas necesarias para desarrollar actividades mentales. Las siete dimensiones que se citan con más frecuencia son la aptitud con los números, la comprensión verbal, la velocidad de percepción, el razonamiento inductivo, el razonamiento deductivo, la visualización espacial y la memoria.

Los puestos son diferentes en cuanto a las exigencias que imponen a los ocupantes con respecto a sus habilidades intelectuales. Para decirlo en forma general, mientras mayores sean las exigencias de procesamiento de información en un puesto, más se requerirá de la inteligencia general y las habilidades verbales para desarrollar con éxito ese puesto, desde luego, esto no es siempre necesario, ya que hay muchos puestos para los cuales el comportamiento del empleado es extremadamente rutinario y hay pocas o ninguna oportunidad para ejercer la discrecionalidad.

- HABILIDADES FÍSICAS

Las habilidades físicas específicas cobran importancia en la realización de tareas que requieren menos habilidad y están más estandarizadas. Por ejemplo: puestos en los que el éxito exige resistencia, destreza manual, fortaleza en las piernas o habilidades similares, exigen que la administración identifique las capacidades físicas de un empleado.

- EL AJUSTE DE LA HABILIDAD EN EL PUESTO

Las habilidades específicas intelectuales o físicas necesarias para el desempeño adecuado del puesto dependen de los requisitos de habilidades del mismo.

Dirigir la atención sólo a las habilidades del empleado o a los requisitos de habilidades del puesto, pasa por alto el hecho de que el desempeño del empleado depende de la interacción entre ambos.

¿Qué predicciones son posibles de hacer cuando este ajuste no es adecuado?, si los empleados carecen de las habilidades necesarias, es posible que fracasen. Si se contrata a alguna persona como capturista y no puede satisfacer los requisitos básicos de mecanografía del puesto, probablemente tenga un mal desempeño, sin que importe su actitud positiva o su alto nivel de motivación. Cuando el ajuste habilidad- puesto está fuera de sincronización porque el empleado excede en gran medida los requisitos del puesto, las predicciones serán muy diferentes, el desempeño en el puesto probablemente sea adecuado, pero habrá ineficiencias organizacionales y una posible declinación en la satisfacción del empleado. Dado que el sueldo tiende a reflejar el nivel más alto de habilidades que posee un empleado, si las habilidades de un empleado exceden en mucho aquéllas necesarias para desarrollar el puesto, la administración estará pagando más de lo que necesita pagar. Las habilidades que están muy por encima de las que se requieren también reducen la satisfacción del empleado con el puesto, cuando el deseo del empleado de

utilizar sus habilidades es especialmente fuerte y se ve frustrado por las limitaciones del puesto.

- PERSONALIDAD

Quando los psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. En lugar de ver las partes de la persona, la personalidad observa un todo agregado, que es mayor que la suma de las partes.

Se debe pensar en la personalidad como la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros.

- DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

La personalidad es resultado de influencias como: la herencia o el ambiente. Además hoy se reconoce un tercer factor: la situación, en otras palabras la personalidad de un adulto ahora se considera, generalmente, como el resultado de factores hereditarios y ambientales, moderada por las condiciones situacionales.

- LA HERENCIA

Por herencia se entiende aquellos factores que quedan determinados en la concepción de un nuevo ser, la estatura física, el atractivo del rostro, el sexo, reflejos musculares, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que suelen considerarse total o substancialmente determinados por los padres.

Sin embargo, las características de la personalidad no están totalmente dictadas por la herencia de los padres, ya que existen factores ambientales que pueden influir en la satisfacción individual de las personas, independientemente de la herencia.

- **EL AMBIENTE**

Entre los factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad están la cultura en la que somos criados, el condicionamiento temprano, las normas de familia, los amigos, grupos sociales y las otras influencias que se pueden experimentar; el ambiente al que se puede estar expuesto desempeña un papel sustantivo en el modelado de la personalidad.

- **LA SITUACION**

Un tercer factor, la situación influye en los efectos de la herencia y el ambiente sobre la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque en general sea estable y consistente, si puede cambiar en diferentes situaciones.

2.3.2 APRENDIZAJE

Aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, que ocurre como resultado de la experiencia. Los cambios en el comportamiento indican que ha habido aprendizaje y que este es un cambio en el comportamiento.¹⁶

Es obvio, que de la definición anterior se desprende de que nunca es posible ver alguien que está aprendiendo, solo se aprecia que ocurren cambios, pero no el aprendizaje mismo. El concepto es teórico y, por tanto, no es observable de manera directa:

En otras palabras, se infiere que ha habido aprendizaje si un individuo reacciona y responde, como resultado de la experiencia, de una manera distinta a como se comportaba anteriormente.

¹⁶ Arias Galicia Fernando, administración de los recursos humanos, edit. Trillas, México 1995 pag.24

En primer lugar, el aprendizaje involucra cambios. Esto puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. La GENTE PUEDE APRENDER COMPORTAMIENTOS DESFAVORABLES, POR EJEMPLO: tener prejuicios o restringir su producción, así como comportamientos favorables. En segundo lugar, el cambio debe ser relativamente permanente. Los cambios temporales pueden ser solo reflejos y no representar ningún aprendizaje. Por tanto, este requisito elimina cambios conductuales ocasionados por la fatiga o las adaptaciones temporales. En tercer lugar la definición se ocupa del comportamiento. Existe aprendizaje cuando hay cambios en las acciones. Un cambio en los procesos del pensamiento o en las actitudes de un individuo, sino esta acompañado de algún cambio en el comportamiento, no es aprendizaje, situación la cual es visible en los procesos rediseñados en donde los individuos externan cambios en sus comportamiento y avances en el aprendizaje.

TEORIAS DEL APRENDIZAJE

Se han ofrecido tres teorías para explicar el proceso mediante el cual adquirimos patrones de comportamiento: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social.

- **CONDICIONAMIENTO CLASICO**

Es un tipo de condicionamiento con que un individuo responde a algunos estímulos que producen de manera obligada dicha respuesta. Por ejemplo: este condicionamiento clásico surgió a principios de siglo, por el ruso fisiólogo Ivan Parlov de los experimentos realizados para que los perros salivaran en respuesta al sonido de una campana, de tal forma que cuando Parlov presentaba al perro un trozo de carne, el animal exhibía un incremento notable en la salivación, cuando Parlov dejaba de presentar la carne y solo sonaba una campana el perro no salivaba, luego Parlov comenzó a vincular la carne con el

sonido de la campana, y después de un tiempo el perro salivaba al oír el sonido de la campana aun cuando no se le presentara un trozo de carne. En base a este ejemplo la carne era un estímulo condicionado, invariablemente hacía que el perro reaccionara en forma específica, a la reacción que sobrevinía siempre que estaba el estímulo no condicionado; se le llamo respuesta no condicionada (el incremento notable en la salivación en este caso), La campana era un estímulo artificial, a lo que se llama estímulo condicionado, el ultimo concepto clave es la respuesta condicionada esta describe el comportamiento del perro al salivar como reacción únicamente a la campana.

Con estos conceptos es posible resumir el condicionamiento clásico en esencia, aprender una respuesta condicionada involucra la construcción de una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo no condicionado.

Al utilizar los estímulos a la vez, uno compulsivo y el otro neutral, el neutral se convierte en un estímulo condicionado y, por tanto, adopta las propiedades del estímulo no condicionado.

El condicionamiento clásico es pasivo. Algo sucede y reaccionamos de manera específica. Surge en respuesta a un evento específico, identificable y, como tal, puede explicar simples comportamientos reflejos. Pero la mayor parte del comportamiento, especialmente el comportamiento complejo de los individuos en las organizaciones se expresa en lugar de producirse sin premeditación, es voluntario y no reflejo. Por ejemplo, los empleados escogen llegar a tiempo al trabajo, pedir ayuda a su jefe con los problemas, o distraerse cuando nadie los esta observando. Se comprende mejor el aprendizaje de este comportamiento si se observa el condicionamiento operante.

- **CONDICIONAMIENTO OPERANTE**

El condicionamiento operante plantea, que el comportamiento es una función de sus consecuencias. La gente aprende a comportarse para conseguir algo que

desea, o evitar algo que no desea. El comportamiento operante significa un comportamiento voluntario o aprendido en contraste con el comportamiento reflejo o no aprendido, la tendencia a repetir dicho comportamiento se ve influida por el reforzamiento o falta de reforzamiento que trajo las consecuencias del comportamiento. Por tanto, el reforzamiento afirma un comportamiento y aumenta la probabilidad de que se repita y si este comportamiento no es reforzado positivamente disminuye la probabilidad de que se repita.

Se supone que el comportamiento esta determinado desde afuera, es decir, se aprende, en lugar de adentro: reflejo o no aprendido. Si se crean consecuencias agradables que sigan a formas especificas de comportamiento, aumentara la frecuencia de este. Es muy posible que la gente repita un comportamiento deseado si se le refuerza positivamente para que lo haga. Por ejemplo, las recompensas son más eficaces si son inmediatas a las respuestas deseadas. Además, es menos probable que se repita el comportamiento que no es premiado o aquel que se castiga.

- APRENDIZAJE SOCIAL

Los individuos también pueden aprender observando lo que les sucede a otras personas, o simplemente con que se les informe acerca de algo, lo mismo que por experiencia directa, por ejemplo, mucho de lo que se aprende viene de observar modelos: padres, maestros, compañeros etc. A este punto de vista de que se puede aprender tanto por observación como experiencia directa se le ha llamado teoría del aprendizaje social.

Aun cuando la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante es decir, supone que el comportamiento es una función de las consecuencias, también reconoce la existencia del aprendizaje observacional y la importancia de la observación del aprendizaje. La gente

responde a la forma en que se percibe y define las consecuencias a las observaciones objetivas en si.

EL MODELADO: UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

Puesto que el aprendizaje se lleva a cabo en el trabajo al igual que antes de él, los administradores se preocupan acerca de cómo enseñar a sus empleados a comportarse de manera más benéfica para la organización. Cuando se intenta amoldar a los individuos guiando su aprendizaje en pasos graduales se esta modelando el comportamiento.

Es conveniente considerar la situación en que el comportamiento del empleado es significativamente diferente al que busca la administración, si la administración solo refuerza al individuo cuando éste muestra respuestas deseables puede haber muy poco reforzamiento. En tal caso, el modelado ofrece un enfoque lógico para alcanzar el comportamiento deseado.

Se modela el comportamiento mediante el reforzamiento sistemático de cada paso sucesivo que acerca más al individuo a la respuesta deseada. Si un empleado que tiene la costumbre de llegar media hora tarde al trabajo, llega sólo 20 minutos tarde, se puede reforzar esta mejoría. El reforzamiento aumentará conforme las respuestas se aproximen más al comportamiento deseado.

2.4 CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO

2.4.1. LAS FUERZAS PARA EL CAMBIO

Más y más organizaciones enfrentan hoy en día un ambiente dinámico y cambiante que exige, a su vez, que estas organizaciones se adapten. Se resumen seis fuerzas específicas que actúan como estímulos para el cambio:¹⁷

¹⁷ Buratti Valdes Luigi A. *Administrate hoy*, México 1997, pag. 43

LA NATURALEZA CAMBIANTE DE LA FUERZA DE TRABAJO, por ejemplo, casi todas las organizaciones tienen que ajustarse a un ambiente multicultural. Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y conservar esta fuerza de trabajo más diversa. Y muchas empresas tienen que gastar grandes cantidades de dinero en la capacitación de los empleados para mejorar sus habilidades de lectura, matemáticas, computación y otras más.

LA TECNOLOGIA, esta cambiando los puestos y las organizaciones. Por ejemplo, la situación de una supervisión directa por un control por computadora está dando como resultado tramos más grandes de control para los administradores y organizaciones más planas. La avanzada tecnología de información disponible también está haciendo que las empresas tengan una mejor capacidad de respuesta. Empresas como General Electric y Chrysler ahora desarrollan, fabrican y distribuyen sus productos en una fracción del tiempo que necesitaban hace un decenio. y al verse obligadas las organizaciones a volverse más adaptables, pasó lo mismo también con los empleados que participan en la reingeniería de procesos. Por lo que muchos puestos se están remodelando. Las personas que ocupan puestos limitados especializados y rutinarios, están siendo reemplazados por equipos de trabajo cuyos miembros pueden desempeñar múltiples tareas y participar activamente en las decisiones del equipo.

Se vive en una época de discontinuidad . En los años 50 y 60 el pasado era un antecedente bastante bueno respecto al futuro. El mañana era esencialmente una línea que continuaba las tendencias del ayer. Eso ya no es cierto. Desde comienzo desde los 70, con la cuadruplicación de la noche a la mañana los precios mundiales del petróleo. LOS SHOCKS ECONOMICOS han continuado imponiendo cambios a las organizaciones, de la misma manera que en los 90 con un cambio inverso en el comportamiento de los precios internacionales del crudo.

LA COMPETENCIA, está cambiando. Una creciente competencia significa que las organizaciones establecidas necesitan defenderse tanto de sus competidores tradicionales que desarrollan nuevos productos y servicios, como de pequeñas compañías, que llegan con ofertas innovadoras. Las compañías con éxito serán aquellas que pueden cambiar en respuesta a la competencia. Tendrán pies ágiles, serán capaces de crear nuevos productos con rapidez y llevarlos con velocidad al mercado. Confiarán en corridas de producción cortas, ciclos cortos de productos y una corriente constante de nuevos productos. En otras palabras, serán flexibles. Necesitarán una fuerza de trabajo igualmente flexible, capaz de responder y que pueda adaptarse a las condiciones que cambian rápida y hasta radicalmente.

LAS TENDENCIAS SOCIALES durante los años 70 y 80. Sugieren cambios para los noventa a los que tendrán que ajustarse las organizaciones, por ejemplo: los jóvenes están retrasando su casamiento, y la mitad de todos los matrimonios están terminando en divorcio. Un resultado obvio de esta tendencia social es un número creciente de hogares de un solo padre y la exigencia de viviendas para personas solteras. Si uno está en el negocio de la construcción de casas este es un factor importante para determinar su tamaño y diseño, etc.

2.4.2 LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan

de reingeniería de procesos o aun cambio en una línea de productos puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no surge necesariamente en forma estandarizada. La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, amenazando ir a huelga etc. El mayor desafío lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles - pérdida de lealtad para la organización, pérdida de motivación para trabajar, mayor numero de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por enfermedades y por tanto más difíciles de reconocer. De manera similar las acciones diferidas enturbian el vínculo entre la fuente de resistencia y su reacción a la misma. un cambio puede producir lo que parece solo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego, la resistencia sale a la luz semanas, meses o hasta años después. O un solo cambio que en si y de por si puede tener poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta negativa para la obtención de los objetivos que se persiguen, desde luego, la resistencia simplemente se ha diferido y almacenado. Lo que surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores.

Las fuentes de resistencia para propósitos de análisis, se han dividido en fuentes individuales y organizacionales.

- **RESISTENCIA INDIVIDUAL**

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades.

A continuación se resumen cinco razones por las cuales los individuos pueden resistirse al cambio:

HABITO: como seres humanos, se vive como criaturas de hábitos, para manejar esta complejidad, todos confían en hábitos o respuestas programados. Pero cuando se da el enfrentamiento con el cambio, esta tendencia a responder en las formas acostumbradas se convierte en una fuente de resistencia. Así que cuando un departamento se traslada a un nuevo edificio de oficinas al otro lado de la ciudad, significa que se tendrán que cambiar ciertos hábitos como, encontrar un nuevo lugar para estacionarse, levantarse diez minutos antes, ajustarse a la distribución de la oficina, desarrollar una nueva rutina de comida y así sucesivamente.

SEGURIDAD: es posible que la gente con una gran necesidad de seguridad se resista al cambio porque amenaza su sensación de seguridad. Ejemplo, cuando sears amenazaba con despedir a 50 000 empleados o ford introduce nuevo equipo robótico, muchos empleados de estas empresas pueden temer que sus puestos corran peligro.

FACTORES ECONOMICOS: otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyan sus propios ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o rutinas establecidas de trabajo también pueden despertar temores económicos, si las personas se preocupan de no poder desempeñar las nuevas tareas o rutinas de acuerdo con sus normas anteriores, especialmente cuando el pago está vinculado muy de cerca con la productividad.

TEMOR A LO DESCONOCIDO: los cambios sustituyen a la ambigüedad e incertidumbre por lo conocido. Los empleados de las organizaciones sienten el mismo repudio a la incertidumbre.

PROCESAMIENTO SELECTIVO DE INFORMACION: los individuos modelan su mundo por medio de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten al cambio, de manera que los individuos son culpables de procesar la

información selectivamente a fin de mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que desean escuchar. Se desentienden de la información que desafía al mundo que han creado. Para regresar a los obreros de producción que se ven enfrentados con la introducción del ACT (administración por calidad total), éstos pueden pasar por alto los argumentos de sus jefes que explican por qué es necesario el conocimiento de la estadística o los beneficios potenciales que les puede proporcionar el cambio.

- RESISTENCIA ORGANIZACIONAL

Por su misma naturaleza, las organizaciones son conservadoras. Resisten activamente el cambio.

Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional:

INERCIA ESTRUCTURAL: las organizaciones tienen mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección escoge sistemáticamente a determinadas personas para que entren y a determinadas personas para que salgan. Las técnicas de capacitación y socialización refuerzan los requisitos y habilidades para papeles específicos. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos que deben seguir los empleados.

Las personas que contrata una organización se eligen por su ajuste, luego se les modela y dirige para que se comporten en determinadas formas. Cuando una organización se ve enfrentada al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

ENFOQUE LIMITADO DEL CAMBIO: las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Por ejemplo, si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que concuerde, es posible que no se acepte el cambio tecnológico. De manera que

los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.

INERCIA DEL GRUPO: aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlos. Por ejemplo, un miembro del sindicato puede estar dispuesto a aceptar cambios en su puesto sugeridos por la administración. Pero si las normas sindicales establecen la resistencia a cualquier cambio unilateral que desee efectuar la administración, es posible que él se oponga.

AMENAZA A LA HABILIDAD: el cambio en los patrones organizacionales puede amenazar la pericia de los grupos especializados. La introducción de computadoras personales descentralizadas que permite a los administradores tener acceso a la información directamente desde una main frame de la compañía, es un ejemplo de un cambio al que muchos departamentos de sistemas de información se opusieron fuertemente a principios de los años 80. ¿Porqué?, porque la computación descentralizada de usuario final era una amenaza a las habilidades especializadas de las personas en los departamentos centralizados de sistemas de información.

AMENAZA A LAS RELACIONES YA ESTABLECIDAS DE PODER: cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo autoadministrados es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.

AMENAZA A LAS ASIGNACIONES DE RECURSOS YA ESTABLECIDAS: aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma como están las cosas.

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

Aquellos que se benefician más de la asignación actual de recursos, con frecuencia de sienten amenazados por cambios que pueden afectar las asignaciones futuras.

2.4.3 COMO VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Se han sugerido seis tácticas para usarse como agentes de cambio al tratar con la resistencia al mismo:¹⁸

EDUCACION Y COMUNICACION: se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación: si los empleados reciben todos los datos y aclararan cualquier mal entendido, la resistencia se terminará. Se puede lograr la comunicación por medio de pláticas uno a uno, presentaciones en grupo o informes, las cuales funcionan siempre que la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y las relaciones administración-empleado se caractericen por confianza mutua y credibilidad. Si no existen estas condiciones, es poco posible que el cambio tenga éxito.

PARTICIPACION: es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión.

FACILITACION Y APOYO: los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la capacitación en nuevas habilidades o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste. La desventaja

¹⁸ Morris Daniel, reingeniería, edit. Mc.Graw Hill, México 1998 pags. 232-233

de esta táctica es que, al igual que las otras, lleva tiempo. Además es cara, y su implantación no ofrece una seguridad de éxito.

NEGOCIACION: otra forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial al mismo tiempo es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia. Por ejemplo: si la resistencia se centra en unos cuantos individuos con poder, se puede negociar un paquete de recompensas específicas que satisfará sus necesidades individuales. Puede ser necesario aplicar la táctica de la negociación cuando la resistencia surge de una fuente poderosa, sin embargo, no se pueden pasar por alto los posibles altos costos que origina. Además existe el riesgo de que, una vez que un agente de cambio negocie con una parte para evitar la resistencia, se abra la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en puestos de poder.

MANIPULACION: la manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Ejemplos de manipulación son la alteración y falseamiento de datos para hacerlos aparecer más atractivos, la retención de información indeseable y la creación de rumores para hacer que los empleados acepten un cambio. Si la administración corporativa amenaza con cerrar una planta industrial específica, si los empleados de la misma no aceptan una reducción en sueldos en todos los niveles de la nómina, y si la amenaza en realidad es mentira, la administración está utilizando la manipulación. Sin embargo, la cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se procura sobornar a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder, no para llegar a una mejor decisión, sino para obtener su apoyo. La manipulación es una forma relativamente económica y fácil para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas que son blanco de estas maniobras se dan cuenta de que las están utilizando o las han engañado. Una vez descubierto, la credibilidad del agente de cambio puede derrumbarse hasta cero.

COERCION: la última en la lista de tácticas es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio. Si la administración corporativa que se mencionó en el análisis anterior realmente está determinada a cerrar una planta industrial si los empleados no acceden a una reducción de sueldos, entonces la coerción sería el nombre que mejor quedaría a sus tácticas de cambio. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencias, pérdidas de ascensos, evaluaciones negativas de desempeño y una muy pobre carta de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente iguales a las que se mencionaron en la manipulación.

CAPITULO III
RESULTADOS
PROCESAMIENTO ANALISIS DE LOS DATOS E INTERPETACIÓN

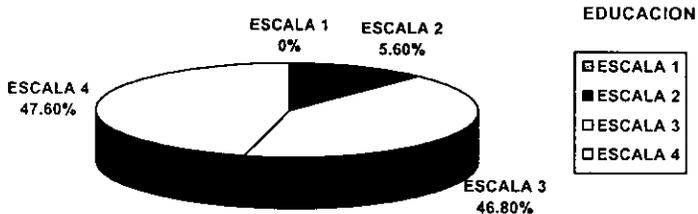
A continuación se procede a expresar en primera instancia, una gráfica que permitió identificar los resultados que se obtuvieron posteriores a la aplicación del instrumento de investigación, para cada una de las variables que fueron señaladas en el punto 1.4 de este trabajo de tesis, en la cual es posible observar los parametros numéricos que fueron tomados en cuenta para dar la calificación buena (dentro del rango correspondiente a la escala 3 y 4) o mala (dentro del rasgo correspondiente a la escala 1 y 2) para cada una de las variables y que además como complemento a la expresión gráfica, se realiza la interpretación de cada una de ellas, de tal forma que permitiera un mejor entendimiento de los resultados de acuerdo a lo investigado anteriormente.

3.1. MAYOR EDUCACION

		ESCALA			
		1	2	3	4
PREGUNTAS	1	0	6	21	23
	2	0	2	36	12
	3	0	0	18	32
	4	0	3	21	26
	5	0	3	21	26
TOTAL		0	14	117	119
%		0.00%	5.60%	46.80%	47.60%

NOTA: ESCALAS

- 1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO.
- 2.- PARCIALMENTE EN DESACUERDO.
- 3.- PARCIALMENTE DE ACUERDO.
- 4.- TOTALMENTE DE ACUERDO.



INTERPRETACION:

La calificación para esta variable es considerada como buena, ya que el 94.4% de los encuestados estuvieron parcial o totalmente de acuerdo, que de manera general han recibido y obtenido un mayor grado de educación, a partir del rediseño de los procesos. Esto es un tanto natural, ya que el resultado de los procesos rediseñados implica nuevas formas de hacer las cosas, implica también nuevas formas de relacionarse dentro de la organización y esto significa un proceso natural de educación.

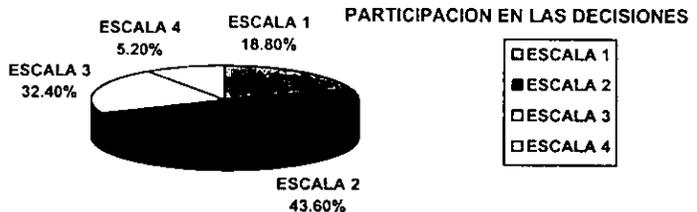
Algunos resultados que en lo particular vale la pena destacar es el esfuerzo que las empresas parecen estar haciendo en materia de educación continua; lo cual fortalece los procesos mediante una operación más eficiente por parte del empleado, por otro lado, son relevantes las respuestas al cuestionamiento sobre la preparación del empleado, al trabajar en equipo o grupo, estos resultados no parecen ser excelentes, es probable que los procesos se hayan rediseñado con o sin participación del empleado, pero sin la preparación para que el personal sepa trabajar como un grupo compacto alrededor del proceso y del servicio al cliente interno y/o externo.

3.2. MAYOR PARTICIPACION EN LAS DECISIONES DE LOS PROCESOS

PREGUNTAS	ESCALA			
	1	2	3	4
6	10	25	11	5
7	10	30	9	2
8	12	26	11	2
9	4	8	37	3
10	11	20	13	1
TOTAL	47	109	81	13
%	18.80%	43.60%	32.40%	5.20%

NOTA: ESCALAS

- 1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO.
- 2.- PARCIALMENTE EN DESACUERDO.
- 3.- PARCIALMENTE DE ACUERDO.
- 4.- TOTALMENTE DE ACUERDO.



INTERPRETACION:

En esta variable el 43.6% de los encuestados consideran estar parcialmente en desacuerdo en tener una participación directa o indirecta en la toma de decisiones en sus áreas de trabajo, por lo tanto esta variable ha sido calificada como regular, si se consideran los resultados del 76% correspondiente a la (escala 2 y 3).

En cuanto a su cumplimiento, al parecer los empleados tienen una mínima participación en identificar y dar solución a aquellas situaciones que pudieran representar un problema en el desarrollo de su trabajo y mucho menos tomar sus propias decisiones, siendo esto considerado como una inadecuada forma en que las empresas pretenden hacer partícipe al empleado en los procesos rediseñados, lo cual provoca que el empleado se limite a realizar sus tareas y obedecer ordenes, sin permitirle aplicar sus conocimientos u opiniones hacia sus actividades.

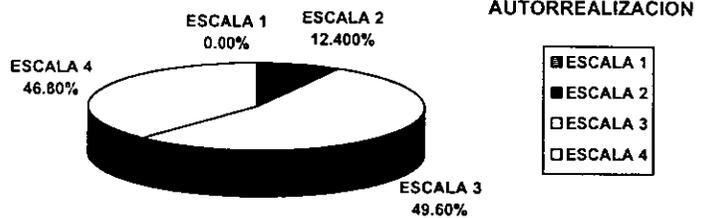
También se puede considerar que los empleados están conscientes de tener actualmente una participación en la toma de decisiones (37.6%) correspondiente a la (escala 3 y 4), consecuencia del proceso de reingeniería, pero que las empresas no han otorgado del todo esa asignación de responsabilidad en los empleados.

3.3. MAYOR AUTORREALIZACION DEL EMPLEADO

		ESCALA			
		1	2	3	4
PREGUNTAS	11	0	4	27	19
	12	0	2	20	28
	13	0	9	33	24
	14	0	7	16	27
	15	0	9	28	19
TOTAL		0	31	124	117
%		0.00%	12.40%	49.60%	46.80%

NOTA: ESCALAS

- 1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO.
- 2.- PARCIALMENTE EN DESACUERDO.
- 3.- PARCIALMENTE DE ACUERDO.
- 4.- TOTALMENTE DE ACUERDO.



IIINTERPRETACIÓN:

El cumplimiento de esta variable es calificado como bueno, ya que el 96.4% representa el resultado de la investigación correspondiente a los grados 3 y 4, en donde los empleados consideran que si están desempeñando total o parcialmente actividades que les permiten tener una mayor autorrealización, convirtiendo su jornada diaria de trabajo en una práctica interesante y de autoestima, esto se ve reflejado en la gran mayoría de las ocasiones en que los empleados están dispuestos a dedicar algún tiempo extra en la realización de las mismas, esto como consecuencia de haberse implantado el proceso de reingeniería, lo cual da como resultado empleados satisfechos y comprometidos con las actividades que realizan y por supuesto con las empresas mismas.

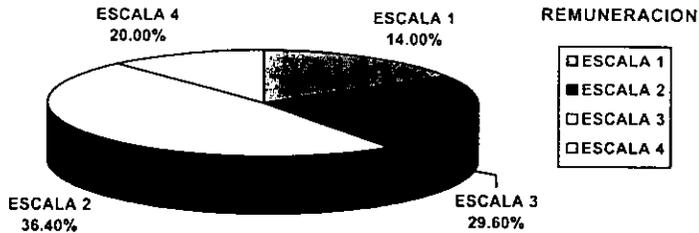
Por otra parte, se considera que las empresas no han permitido del todo una correcta ubicación en la asignación de funciones de acuerdo a la educación y experiencia de los empleados.

3.4. MEJOR REMUNERACION

PREGUNTAS	ESCALA			
	1	2	3	4
16	8	12	24	6
17	5	19	25	1
18	10	22	8	10
19	8	20	10	12
20	4	18	7	21
TOTAL	35	91	74	50
%	14.00%	36.40%	29.60%	20.00%

NOTA: ESCALAS

- 1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO.
- 2.- PARCIALMENTE EN DESACUERDO.
- 3.- PARCIALMENTE DE ACUERDO.
- 4.- TOTALMENTE DE ACUERDO.



INTERPRETACION:

Los resultados en cuanto al cumplimiento de esta variable, en las empresas en donde se ha aplicado el proceso de reingeniería; es calificada como regular ya que el 36.4% han afirmado estar parcialmente en desacuerdo, en estar recibiendo un salario justo y equivalente a las actividades que están desarrollando, con lo cual se debe suponer que los empleados consideran que el salario debe ser proporcional a las actividades que realizan y que las empresas no lo están considerando.

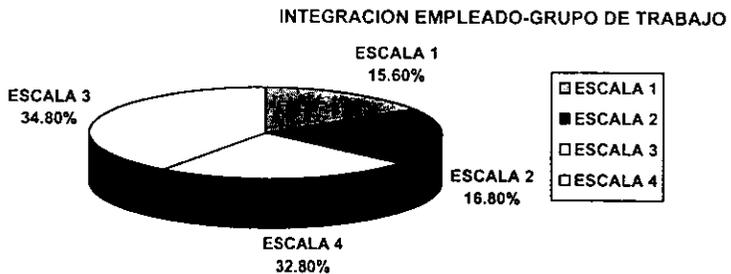
Algunos resultados que en lo particular vale la pena resaltar, es que el 29.6% consideran que las empresas no cuentan con un sistema de incentivos que reconozca y recompense su desempeño como empleados, donde es posible suponer que estos sistemas de medición en donde se realiza la asignación de incentivos y determinación de salarios, no han tomado en cuenta la opinión o participación de los empleados, por otro lado, se considera que la remuneración actual (después del proceso de reingeniería), que reciben los empleados en las empresas, es mayor para algunos casos a las que se les asignaba en su empleo anterior, basándonos en que del universo de encuestados el 20% manifiesta estar totalmente de acuerdo en su cumplimiento.

3.5. MAYOR INTEGRACION DEL EMPLEADO CON EL GRUPO DE TRABAJO

		ESCALA			
		1	2	3	4
PREGUNTAS	21	8	10	12	20
	22	5	7	15	23
	23	7	9	16	19
	24	14	6	20	10
	25	5	10	24	10
TOTAL		39	42	87	82
%		15.60%	16.80%	34.80%	32.80%

NOTA: ESCALAS

- 1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO.
- 2.- PARCIALMENTE EN DESACUERDO.
- 3.- PARCIALMENTE DE ACUERDO.
- 4.- TOTALMENTE DE ACUERDO.



INTERPRETACION:

La calificación otorgada a esta variable es considerada como buena, en base al 67.6% del resultado obtenido referente a la escala 3 y 4; en donde los empleados de las empresas coinciden en estar total o parcialmente de acuerdo en tener actualmente una mayor integración con su grupo de trabajo en la empresa donde laboran, esto como respuesta al resultado de haberse implantado el proceso de reingeniería, en donde se puede considerar como natural el que los empleados se integren a las reuniones de trabajo, sintiéndose partícipes y donde no sólo se busca resolver los problemas de sus áreas, sino también permitir fortalecer las relaciones personales con sus compañeros de trabajo, teniendo como resultado una mayor integración de los empleados hacia la empresa, hacia su grupo de trabajo y por supuesto hacia sus actividades diarias.

Es conveniente resaltar el esfuerzo que realizan las empresas para lograr que los empleados asistan con regularidad a las reuniones de trabajo que se le citan, lo cual da un claro indicador de que los directivos se han preocupado en fomentar el interés de los empleados hacia sus actividades y con sus compañeros.

Por otro lado la investigación revela problemas para que la generación de ideas de permita libre y fuídamente, según se observa en las respuestas a la pregunta No 24.

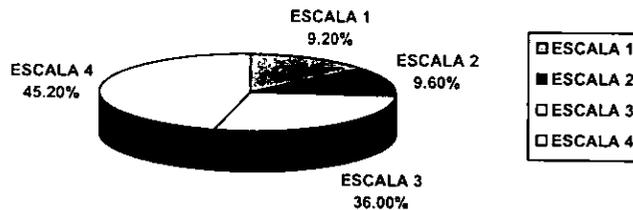
3.6. MAYOR INTEGRACION DEL EMPLEADO CON EL CLIENTE

PREGUNTAS		ESCALA			
		1	2	3	4
26		7	6	14	23
27		0	3	35	12
28		3	2	17	28
29		8	6	15	21
30		5	7	9	29
TOTAL		23	24	90	113
%		9.20%	9.60%	36.00%	45.20%

NOTA: ESCALAS

- 1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO.
- 2.- PARCIALMENTE EN DESACUERDO.
- 3.- PARCIALMENTE DE ACUERDO.
- 4.- TOTALMENTE DE ACUERDO.

INTEGRACION EMPLEADO-CLIENTE



INTERPRETACION:

El 81.2% de las respuestas correspondientes a la escala 3 y 4 coinciden en considerar el cumplimiento de esta variable como buena, ya que los encuestados estuvieron total o parcialmente de acuerdo en tener actualmente en las empresas donde laboran una mayor integración con sus clientes, resultado del contacto que los empleados tienen con los mismos, lo que les permite identificar aquellos puntos que se necesita reforzar o mejorar para poder ofrecer un servicio de calidad. Esta integración con los clientes es un resultado natural al proceso de reingeniería, el cual pretende que los empleados puedan identificar y cuestionar de sus clientes sobre los servicios y/o productos que ofrecen, escuchando críticas y sugerencias las cuales le sirvan a las empresas para mejorar y reforzar los inconvenientes presentados, tratando de darles la solución adecuada; obteniendo con esto su permanencia en el mercado, teniendo clientes satisfechos e incremento de clientes potenciales.

Resulta conveniente destacar el esfuerzo que las empresas están realizando para poder dar a los empleados las responsabilidades correspondientes, para poder informar a los clientes sobre las soluciones posibles a los problemas que estos plantean, permitiendo con esto una mayor integración y amplio conocimiento del mercado y sus necesidades. Por otro lado, aún cuando no se puede calificar como excelente en base a un 36% de las respuestas, donde los empleados manifiestan estar parcialmente de acuerdo en que

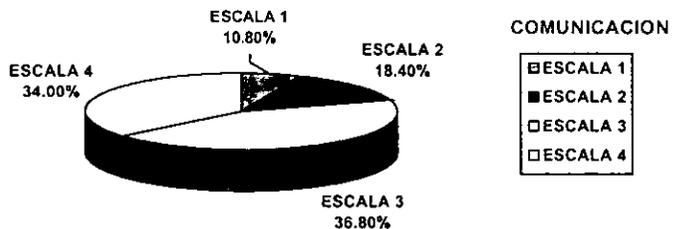
otorgar un servicio de calidad al cliente, con lo cual es posible suponer que los empleados están conscientes de la importancia que representa para las empresas y para ellos los servicios y/o productos que se ofrecen, por lo que consideran necesario un incremento en la impartición de guías aseguir para poder mejorar continuamente.

3.7. MEJOR Y MAYOR COMUNICACION DEL EMPLEADO EN TODAS DIRECCIONES.

		ESCALA			
		1	2	3	4
PREGUNTAS	31	3	7	22	18
	32	2	5	20	23
	33	10	12	23	5
	34	5	12	18	14
	35	7	10	8	25
TOTAL		27	46	92	85
%		10.80%	18.40%	36.80%	34.00%

NOTA: ESCALAS

- 1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO.
- 2.- PARCIALMENTE EN DESACUERDO.
- 3.- PARCIALMENTE DE ACUERDO.
- 4.- TOTALMENTE DE ACUERDO.



INTERPRETACIÓN:

La calificación otorgada a esta variable es considerada como buena donde el 70.8 % de los encuestados consideran estar parcial o totalmente de acuerdo en que los cambios generados por el proceso de reingeniería, permiten a los empleados tener una comunicación más rápida y directa con los directivos, siendo esto un resultado natural del rediseño del trabajo en donde las barreras de comunicación internas y/o externas son eliminadas, permitiendo que los canales de comunicación puedan ser manejados en la forma correcta para las empresas, permitiendo un mayor flujo de comunicación e información para los empleados.

Es conveniente resaltar aquellos puntos que de forma particular se están o no realizando en la forma correcta, el primero un reconocimiento hacia las empresas las cuales realizan el esfuerzo de mantener a todos sus empleados debidamente enterados de toda aquella información de interés general o particular; que esté sucediendo en las mismas y sobre todo, el que ésta sea divulgada a tiempo a todos los interesados en ella. Por otro lado, los resultados del 36.8 % parecen indicar que los elementos de todos los procesos no son entendidos por igual para todos los miembros de la organización, por lo que es probable que los procesos se hayan rediseñado, sin tomar en cuenta que los

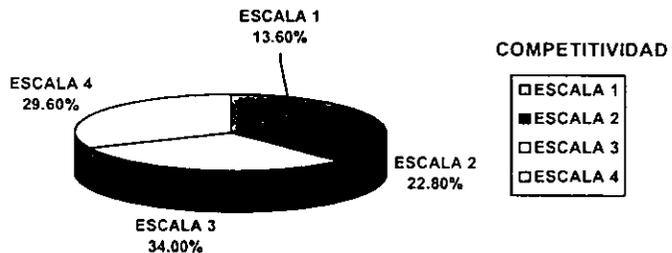
significados no son entendidos por igual y que deben ser expresados en forma correcta y clara sin usar tecnicismos que no permitan su comprensión.

3.8 MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE TRABAJO PARA EL EMPLEADO.

PREGUNTAS	ESCALA			
	1	2	3	4
36	6	13	15	16
37	6	10	22	12
38	12	20	10	8
39	7	10	20	13
40	3	4	18	25
TOTAL	34	57	85	74
	% 13.60%	22.80%	34.00%	29.60%

NOTA: ESCALAS

- 1.- TOTALMENTE EN DESACUERDO.
- 2.- PARCIALMENTE EN DESACUERDO.
- 3.- PARCIALMENTE DE ACUERDO.
- 4.- TOTALMENTE DE ACUERDO.



INTERPRETACIÓN:

El resultado de esta variable es calificado como bueno, en base a su cumplimiento; lo cual puede verse reflejado en el 63.6% referente a la (escala 3 y 4), en donde los empleados consideran tener un desempeño, sino del todo sobresaliente, si el adecuado para poder desarrollar satisfactoriamente sus actividades en el trabajo, y poder cumplir de sa misma forma con las metas; obteniendo con estos empleados competitivos en cuanto a su desempeño.

Cabe mencionar que una mayor competitividad en los empleados, da como resultado que el nivel de calidad en las empresas, en las cuales se ha implantado el proceso de reingeniería, sea superior al promedio de otras participantes en el mercado y de su misma industria, por lo tanto, se puede considerar que las empresas sí están realizando los esfuerzos necesarios para lograr el éxito requerido para obtener su permanencia en el mercado, logrando con el impulso que proporcionan a sus trabajadores y el esfuerzo de estos en lograr sus metas individuales y de las empresas.

Por otro lado al parecer esta competitividad traducida en éxito, es consecuencia de toda la información, capacitación etc.. dirigidas a los empleados, pero existen aún deficiencias en especial en lo relacionado con la evaluación del desempeño de las empresas de acuerdo al criterio de los clientes.

Al no existir estas actividades el nivel de competitividad no se puede mejorar, debido al desconocimiento de su nivel. En este sentido los empleados que están en contacto con los clientes deberían ser el puente de esos mecanismos de retroalimentación.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

En respuesta a la hipótesis señalada en el presente trabajo de tesis, la cual hace referencia a una serie de beneficios, para ser exactos 8, los cuales se pretende puedan ser alcanzados y cumplidos satisfactoriamente por los empleados de las empresas que han implementado un programa de reingeniería, en particular para esta investigación en la empresa denominada Banamex, en su departamento de crédito hipotecario de la división Veracruz, Ver; donde se procedió a obtener la información que permitió llegar a la conclusión de que los beneficios alcanzados por los empleados que se encuentran ejecutando procesos rediseñados por medio de reingeniería, como son:

- Mayor educación en el trabajo para el empleado.
- Mayor participación en las decisiones de los procesos (distribución de las decisiones entre los empleados).
- Mayor autorrealización del empleado.
- Mejor remuneración del empleado.
- Mayor integración del empleado con el grupo de trabajo
- Mayor integración del empleado con los clientes.
- Mejor y mayor comunicación del empleado en todas las direcciones.
- Mayor competitividad en el mercado de trabajo para el empleado.

No han sido alcanzados en su mayoría de una forma completamente satisfactoria, sino que en algunos puntos existen ciertas deficiencias por parte de las personas responsables, que no han permitido su cumplimiento.

- En referencia a los beneficios mencionados anteriormente, en cuanto a: la obtención de una mayor educación por parte de los empleados, beneficio que les permite desarrollarse en su trabajo con los conocimientos adecuados, se pudo observar que de manera general y como un proceso natural de educación, si se cumplió por parte de la empresa la función de enseñar a su empleados esas nuevas formas de relacionarse dentro de la organización, y haber obtenido una educación continua a partir del rediseño de procesos, pero que sin embargo se descuidó en parte la preparación del empleado hacia los trabajos en grupo, lo cual hace suponer que las decisiones inherentes al proceso fueron tomadas en ocasiones sin consultarles del todo.
- En cuanto al grado de participación que tuvieron en forma directa o indirecta en la toma de decisiones, su calificación es de regular cumplimiento, ya que los empleados consideran si haber participado en dar solución a aquellas situaciones que representan un problema en el desarrollo de sus trabajos, quizá no con la frecuencia adecuada para este caso pero sí esporádicamente, sin llegar a permitirles la confianza y libertad de participar en la toma de decisiones, siendo esto considerado como un inadecuado procedimiento de la empresa para hacer partícipe a los empleados en un proceso rediseñado, aún cuando las estadísticas presentan estos resultados, es conveniente mencionar que en esta empresa parte del éxito logrado con reingeniería, ha sido el que los empleados han tenido un contacto directo con las decisiones y soluciones llevadas a efecto, quizá no con la frecuencia que les parece debía de ser tratada, pero en los resultados se muestra su efectividad.

- En lo que se refiere a la autorrealización del empleado, en donde lo que se busca es lograr que desempeñen total o parcialmente actividades que les permitan obtener una autoestima alta, que se vea reflejada en su necesidad de autorrealización y de disponibilidad a dar un plus extra a las actividades realizadas, que puede ser expresado en horas extras o quizá la búsqueda de métodos o formas de mejora para el desarrollo de sus labores diarias, ha sido cumplido por la empresa, pero que, a pesar de este logro, las asignaciones de funciones sufren carencias en cuanto a la correcta ubicación de los empleados en las actividades que están desarrollando de acuerdo a su educación y experiencia, situación que en cierto momento es y ha sido parte, de uno de los principales inconvenientes a los que se enfrentan la mayoría de las empresas para la correcta función de los puestos, situación que está siendo modificada con el rediseño de procesos, pero que en ocasiones se requiere un poco más de dedicación en la revisión de puestos idóneos para cada empleado.
- La variable 4, se refiere a la remuneración, otorgada a los empleados por concepto de las labores diarias de trabajo, en donde el 20% manifestó estar recibiendo un mayor ingreso al que tenía antes de participar en un proceso rediseñado, pero que sin embargo la remuneración no es aún del todo equivalente a las actividades y responsabilidades adquiridas que realizan, lo cual permite inferir que si este beneficio no ha sido del todo otorgado es porque las empresas no cuentan con un sistema de incentivos que reconozca y recompense el desempeño de los empleados, permitiendo que estos piensen que el esfuerzo dedicado a cumplir con sus tareas no es equivalente a sus ingresos, transformándose en la mayoría de los casos en una situación desmotivacional, lo anterior, en gran parte es debido a la economía inherente a un país, que se ve afectado constantemente por diferentes situaciones que afectan su estabilidad económica.

- Por otro lado, el punto relacionado a la búsqueda de una mayor integración del empleado con su grupo de trabajo, esto como respuesta al haberse implantado el proceso de reingeniería, trae consigo resultados positivos a los empleados, como son: el fortalecimiento de las relaciones personales con los demás compañeros de trabajo, mayor integración hacia la empresa, grupo y actividades diarias, lo que permite un ambiente laboral idóneo para alcanzar las metas u objetivos de cualquier empresa, esto ha sido llevado a cabo, en gran parte por el esfuerzo de las mismas en fomentar la asistencia hacia las reuniones de trabajo, las cuales representan el lugar donde se conoce y se expresan ideas, opiniones e información al respecto, aunque se sabe por experiencia que no siempre esa libertad de expresión e ideas es completamente cierta, ya que aún quedan ciertas actitudes de no participación.
- Como respuesta a la variable que señala la integración del empleado con los clientes, se puede decir que si bien es cierto que los clientes son de gran importancia para las empresas, ya que a través de ellos se obtiene el éxito y permanencia en el mercado, también es importante el contacto que los empleados tienen con los mismos, este debe ser de calidad para tener clientes satisfechos e incremento de clientes potenciales, por lo tanto fue satisfactoria la forma en que la empresa logró que sus empleados tengan una mayor integración con sus clientes y que esta situación les permite identificar aquellos puntos positivos o negativos del servicio que brindan, para poder corregir errores y lograr a la par que los clientes sientan que sus comentarios son tomados en cuenta para dar soluciones adecuadas; esta actitud de los empleados hacia los clientes, significa que las empresas han logrado hacer conciencia de la gran importancia que representan los clientes, sin embargo, sobre los resultados de esta tesis se considera que se deben

impartir con más frecuencia esos cursos o guías de acción necesarios para lograr los objetivos marcados.

- El siguiente punto es la comunicación que permite a los empleados estén debidamente enterados de los temas y asuntos de interés general o particular que están siendo tratados en la empresa, los cuales deben ser divulgados a tiempo con toda la información pertinente, logrando con esto una mejor y mayor comunicación del empleado con la empresa, evitando incertidumbre y especulaciones que provocan distracción e inseguridad para los empleados, el único punto que presenta alguna deficiencia, es cuando la información que se transmite utiliza ciertos términos que no son entendidos por igual para todos los miembros de la organización, por lo que bastaría utilizar las palabras de una forma clara, dependiendo del sector de la empresa al que vaya dirigido.
- Por último y quizá uno de los objetivos alcanzados más importante para los empleados, es el hecho de tener una mayor competitividad que les permite desempeñar satisfactoriamente sus actividades en el trabajo y poder cumplir en esa forma con sus metas, obteniendo como resultado compañeros y empleados competitivos en cuanto a su desempeño, lo que se traduce en un nivel de calidad personal, y por supuesto las empresas logran el éxito requerido para mantenerse en el mercado, todo esto logrado con el impulso que dan las empresas a sus trabajadores con cursos, situación que a la vez es conveniente verificar, mediante una correcta evaluación del desempeño que nos de a conocer si se están llevando a cabo correctamente, de la forma estipulada las actividades en su área de trabajo, lo cual incrementaría su nivel de competitividad.

Con esto, se puede llegar a la conclusión de que los beneficios mencionados anteriormente en la hipótesis, han sido cumplidos parcialmente al implantarse un programa de reingeniería en la empresa.

Es lógica esta parcialidad, en un cambio organizacional, si se logran los objetivos a corto plazo, lo importante es medir y reconocer el avance logrado y definir las medidas de mejora, que mantengan a las personas y a la organización en un estado de movimiento hacia la excelencia.

4.2 RECOMENDACIONES

A continuación, se mencionan las recomendaciones que se realizan al presente trabajo de tesis de acuerdo al contenido de la misma: "la reingeniería"; la cual debe hacer frente a una serie de inconvenientes que se le presentan, siendo uno de los más importantes, la resistencia al cambio por parte de los empleados situación que determina el éxito o fracaso de la implantación de la reingeniería en la empresa. Se debe considerar que existe una resistencia natural al cambio, lo cual debe ser evitado, la mejor manera de convencer a los empleados de que los cambios son positivos, es dándoles confianza en ellos mismos, en sus habilidades y en la empresa misma, esto es posible de lograr permitiendo que cada uno de los empleados se responsabilice y tome decisiones dentro de cada una de sus áreas de trabajo. Si además se tiene un buen plan de sugerencias por parte de la empresa y se le da un incentivo al empleado por cada propuesta, esto le dará la idea de que está siendo tomado en cuenta dentro del desarrollo de la empresa y le dará la confianza necesaria para resistirse menos al cambio. Existen ciertos beneficios para las empresas, como por ejemplo, la existencia de un adecuado plan de sugerencias, ya que por lo regular los empleados están en el punto preciso donde puede haber áreas de oportunidad, ya que éstos lo ven al detalle, por lo que cada una de las ideas planteadas y su implantación dentro de la empresa podrían significar beneficios, y de esta manera, recuperar la inversión del plan de sugerencias.

Para iniciar un proceso de reingeniería el cambio siempre se da de dentro hacia afuera, porque si los empleados no desean cambiar junto con la empresa, es

necesario que se les motive de diversas maneras para que lo hagan al parejo de la misma, de otra manera no va a ser exitoso, por lo que es importante que se de del corazón de la empresa hacia el exterior, y que los empleados cambien con la compañía, y no después que esta haya transformado sus procesos y estructura organizacional, pues de esta manera el cambio se presentará completo.

Si se menciona a los empleados desde un principio que la reingeniería no es un pretexto para un recorte de personal, sino que significa una mejora para la empresa y para ellos mismos, puede ser que se consideren parte de ese cambio y no estar en contra del mismo. Cuando se hace participe al empleado del cambio en la empresa, es más fácil manejar la resistencia al cambio, mediante la involucración del empleado desde la etapa de planeación, ya que para éste va a significar un reto el hecho de participar en la mejora de los procesos, por medio de los cuales realiza su trabajo, y si esto significa para la empresa y para el empleado, el evitar retrabajo o simplificar el mismo.

Los empleados comúnmente no entienden, o peor aún ignoran las implicaciones del cambio individual, dentro de la organización.

Cuando se planea una reingeniería se plantea no solamente un cambio de procesos, sino también de cultura organizacional, pero la mayoría de los empresarios creen que el cambio organizacional precede al individual, y en esto están en un error, ya que es al contrario, el cambio individual precede al organizacional, por lo que también se le aconseja al empresario que invierta en su personal, mediante cursos de capacitación, ya que estos son motivadores para los empleados, porque los consideran como una señal de preocupación de la empresa por ellos, por lo que si un empleado es contemplado dentro de la capacitación de la empresa, se va a sentir como parte de la misma.

Cuando los empleados se resisten al cambio es importante determinar sino es por causa de la mala información dentro de la empresa, ya que si el proceso de

reingeniería se hace a puertas cerradas es posible que existan muchos rumores de corredor, y que se mal informe al empleado respecto a su labor dentro de la empresa, por lo que es indispensable que la dirección dé a conocer los avances de la reingeniería y la participación que tiene cada uno de los empleados en la misma a través de los líderes o gerentes, es decir, es importante que los empleados estén bien informados de los cambios que se darán dentro de la empresa, y la forma en que va a ser afectado su trabajo, y su forma de relacionarse e interactuar con el resto de la compañía.

Lo que se busca con la reingeniería además de maximizar los procesos, es terminar con la burocracia dentro de la empresa, así como tener una estructura delgada. Es necesario que cuando desaparezcan algunos de los puestos vigentes para crear otros, se vigile estrictamente el inventario de empleados, para ver si en lugar de despedirlos y contratar nuevo personal, se puede reubicar a los empleados en estos puestos recién creados, cuidando que si no cumplen con algún requisito dentro del perfil sean capacitados para cubrirlo, de esta manera los empleados no tendrán la impresión de que van a ser despedidos, sino que sus habilidades van a ser evaluadas para que puedan tener oportunidad en otras áreas dentro de la misma empresa. Lo anterior es para no crear desconfianza en los empleados y su resistencia al cambio sea mínima, pues no se sentirán agredidos por parte de la empresa y sus políticas.

Dentro de la compañía también debe tomarse el trabajo en equipo e impulsar este concepto dentro de ella, ya que por lo regular los empleados son individualistas y no se percatan que están dentro de un equipo en el cual todos interactúan y dependen unos de otros; es decir, que para que la reingeniería funcione es necesario crear una pertenencia de los empleados hacia la empresa, así como una idea de que es un equipo, que con la colaboración e interrelación de todos los empleados, desde la dirección hasta los operativos, deben remar en la misma dirección. Lo anterior se logra mediante la empatía

que tenga la compañía con sus empleados, con lo cual se verá retroalimentada con empatía de los mismos. Esto ayudará a que el ambiente organizacional sea menos denso, pues al no haber empatía, no hay preocupación de unos por otros, sino que hay individualismo, lo cual genera envidia, competencia desleal, incompreensión, etcétera, por lo que el ambiente organizacional se vuelve pesado dentro de la organización. Si por el contrario existe empatía, el buen ambiente organizacional va a ser el mejor catalizador para minimizar la resistencia a el cambio por parte de los empleados, ya que se van a sentir a gusto dentro de la empresa y es posible que colaboren con los cambios propuestos para la misma. Si no se considera a los empleados como el recurso más importante con el que cuenta la empresa, lo más seguro es que cualquier estrategia de mejora para la misma no dará resultado.

Para que la reingeniería sea exitosa en toda la extensión de la palabra, se debe tomar en cuenta al empleado, para que este no se sienta agredido por los cambios en los procesos y en las estructuras, sino involucrarlo con el cambio para que sea parte del mismo, y su resistencia sea mínima.

Cuando la dirección de la empresa está comprometida con el cambio, y el empleado sabe que éste va a ser beneficioso para él, va a ser el primero que tomará participación en el cambio, quizás aquí debe tomarse en cuenta a los mandos medios, que son los que más resistencia al cambio tienen, pues están acostumbrados a un estilo de dirección diferente al que se busca con la implantación de una nueva estructura, ya que para que la reingeniería sea exitosa, hay que convencer a los mandos medios que su función es la de apoyar a los directivos en las decisiones que tomen respecto a su trabajo, pero si por el contrario, persisten en el estilo antiguo de dirección, lo más seguro es que los empleados se sientan desmotivados por el trato de sus gerentes o líderes hacia ellos.

En conclusión y como recomendación al tema, si se desea minimizar la resistencia al cambio y lograr el éxito dentro del proceso de reingeniería, es necesario tomar en cuenta a los empleados como recurso principal de la empresa, dándoles la importancia que tiene cada uno de ellos para el desarrollo y buen funcionamiento de la misma, mediante las estrategias mencionadas.

Finalmente, la recomendación más importante derivada de este trabajo, es la procuración del cambio primario en los estilos de liderazgo, un liderazgo profesional.

Los siguientes comentarios son una explicación de esta recomendación.

El problema de hacer que las organizaciones trabajen eficiente y efectivamente apenas se está empezando a comprender. Cada mes existen más y más compañías de fama mundial que realmente no entienden su propio negocio, no tienen un sistema para alcanzar el éxito, y cuando lo hacen es sólo por suerte. La suerte no dura. Se vive en un periodo muy emocionante en el que se esta siendo forzados a desarrollar una verdadera comprensión de lo que se requiere para tener una empresa exitosa.

Es una nueva interrogante. Las empresas grandes son criaturas del siglo xx; durante la mayor parte de este siglo se podía tener una empresa, manejarla inadecuadamente y seguir siendo exitoso, porque había mucha demanda y poca oferta. Hoy en día, existe una enorme oferta en todo el mundo. La mayor parte de las industrias tienen sobrecapacidad. Los mercados globales significan que todos compiten contra todos. No es posible darse el lujo de mantener la informalidad que se ha tenido en el pasado. Se comienza a ver el principio de lo que se podría llamar una ciencia de los negocios (reingeniería).

La reingeniería se está convirtiendo en parte del lenguaje cotidiano de las empresas, la cual necesita que los trabajadores se conviertan en profesionales, un profesional es alguien que tiene responsabilidad por su trabajo. Un profesional es alguien que entiende el negocio, sabe lo que hace la demás

gente, tiene responsabilidad por los resultados y se preocupa por el cliente. Un trabajador es alguien que sigue órdenes, las organizaciones tradicionales tienen gerentes que piensan y trabajadores que trabajan. No se puede sostener eso por más tiempo, ahora se necesitan profesionales que piensen y trabajen. Y eso se aplica lo mismo en la fábrica que en la oficina de ventas o en la de servicio al cliente; en todas partes se están viendo los mismos resultados.

El gerente tradicional es una especie que pronto estará extinta. Los gerentes de hoy tienen que ser líderes, coaches, diseñadores, pero no gerentes a la vieja usanza, eso ya no funciona, la nueva idea es: eres un profesional, tengo que orientarte en la dirección correcta, darte las herramientas que necesites y luego quitarme de tu camino.

En una organización orientada a los procesos se requieren profesionales, sus empleos son más complejos, lo que significa que es posible hacer la misma cantidad de trabajo con menos gente. Lo que sucede es que los clientes esperan más y más. Lo que se solía hacer es posible, hacer con menos gente, pero ahora es necesario hacer más cosas, de tal modo que no se van a eliminar empleos u oportunidades sino que se van a crear, pero será un nuevo tipo de empleos más grandes y complejos, para lo cual se necesitará educar, desarrollar y convertir a los empleados en personas idóneas al puesto, en la actualidad muchas compañías están invirtiendo dinero en educar, entrenar y desarrollar a su gente para hacerla capaz de estos nuevos empleos.

Existen consultores que dicen que la misión de una empresa es crear valor para el accionista, sin embargo, la única manera de lograrlo es creando valor para el cliente. El cliente tiene que ser la primera preocupación, la segunda preocupación debe ser el empleado, porque si no se cuida al empleado, no es posible cuidar al cliente, finalmente si se cuidan a ambos, se puede tener la seguridad de que el accionista también estará contento.

Los fracasos en reingeniería casi siempre son el resultado de no prestar suficiente atención a la gente de la organización. Se pide a la gente que se someta a un cambio muy difícil y sino se entienden sus miedos, no son enfrentados y no se crea entusiasmo, nunca se tendrá éxito. Y aquí el aspecto más importante es el liderazgo. Si el liderazgo de una organización es fuerte, apasionado y comprometido, entonces podrá superar cualquier temor al cambio y tendrá éxito.

Actualmente una organización centrada en sus procesos deberá esperar una compensación de acuerdo con los resultados.

APENDICE A

INSTRUMENTO DE MEDICION:

ESCALA DE EVALUACION

GRADOS:

- 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO**
- 2 PARCIALMENTE EN DESACUERDO**
- 3 PARCIALMENTE DE ACUERDO**
- 4 TOTALMENTE DE ACUERDO**

I. MAYOR EDUCACION EN EL TRABAJO PARA EL EMPLEADO

1. Ha tenido usted, una participación directa (aún cuando fuese parcial) en el análisis y diseño de los nuevos procesos, como parte de su proceso educativo.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Recibió usted, educación y capacitación para poder operar procesos, bajo una organización de trabajo en equipo.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Después de la implantación de los procesos rediseñados (reingeniería), ha estado recibiendo usted, educación continua en temas de metodología y técnicas, tendientes a fortalecer los procesos de mejora continua.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Existe una cartera de proyectos de mejoramiento del trabajo que le permita a usted, la oportunidad de crecimiento y mejoramiento en sus capacidades.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Participa usted frecuentemente (directa o indirectamente) en proyectos de otras áreas, aunque sea tan solo con ideas críticas y constructivas.

1	2	3	4
---	---	---	---

II. MAYOR PARTICIPACION EN LAS DECISIONES DE LOS PROCESOS

6. Participa usted, directa y activamente en la identificación y solución de problemas de su área.

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Le es asignado a usted, un papel específico en los procesos de toma de decisiones para la solución de problemas.

1	2	3	4
---	---	---	---

8. Le es asignada a usted, la autoridad suficiente para tomar decisiones, relacionadas con los problemas que los clientes internos y/o externos manifiestan.

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Respecto a los puestos anteriores (antes de reingeniería), considera usted que en los actuales, se le es permitido a los empleados tomar decisiones sin recurrir a su jefe inmediato.

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Considera usted, que para el desarrollo de su trabajo, existen sistemas de información eficientes y eficaces, que le proporcionan los datos para una toma de decisiones correcta.

1	2	3	4
---	---	---	---

III. MAYOR AUTORREALIZACION DEL EMPLEADO

11. Está dispuesto eventualmente, a utilizar más tiempo del reglamentario para realizar su trabajo, esto como consecuencia del rediseño de procesos.

1	2	3	4
---	---	---	---

12. El trabajo que usted desempeña le parece interesante y lo obliga a realizar esfuerzos extraordinarios, siendo aceptado esto por usted, con interés.

1	2	3	4
---	---	---	---

13. Considera usted que la experiencia y educación con que cuenta, la aplica suficiente y satisfactoriamente en su puesto de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

14. Piensa usted, que algunas de las propuestas de mejoramiento que ha emitido, han sido aplicadas y aceptadas.

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Considera usted, que encuentra razones importantes para expresarse bien de las actividades que realiza.

1	2	3	4
---	---	---	---

IV. MEJOR REMUNERACION DEL EMPLEADO

16. Cree usted estar recibiendo un salario justo y proporcional, en relación al trabajo que desempeña actualmente.

1	2	3	4

17. Considera usted, que tiene la empresa un sistema de incentivos que reconozca y recompense el alto desempeño de sus empleados.

1	2	3	4

18. Considera usted que la remuneración por su trabajo, se encuentra por arriba del promedio de la industria a la cual su empresa pertenece.

1	2	3	4

19. Piensa usted, que los sistemas de evaluación de desempeño en los cuales se basa el pago de compensaciones es eficaz.

1	2	3	4

20. Considera usted, que el salario correspondiente a su actual puesto es superior, al del puesto que desempeñaba antes de los cambios generados por la reingeniería.

1	2	3	4

V. MAYOR INTEGRACION DEL EMPLEADO CON EL GRUPO DE TRABAJO

21. Asiste usted con regularidad, a las reuniones que se le citan, para discutir asuntos de su área de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

22. Considera usted, que es frecuente que usted colabore en la solución de problemas, aún cuando no estén relacionados directamente con su área de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

23. Fomenta con sus opiniones y su comportamiento la integración de los miembros de los grupos de trabajo a los cuales pertenece.

1	2	3	4
---	---	---	---

24. Considera usted que el ambiente de su grupo o área de trabajo permite compartir libremente ideas e información.

1	2	3	4
---	---	---	---

25. Los miembros de los equipos de procesos, mantienen la confiabilidad de los asuntos tratados en las reuniones de grupo.

1	2	3	4
---	---	---	---

VI. MAYOR INTEGRACION DEL EMPLEADO CON EL CLIENTE

26. Tiene usted algún contacto con los clientes, como consecuencia de la actividad que realiza, dentro de su empresa.

1	2	3	4
---	---	---	---

27. Piensa usted que se haya impartido o se estén realizando, cursos o guías de acción orientados a otorgar un servicio de calidad al cliente.

1	2	3	4
---	---	---	---

28. Tiene usted conocimiento de la importancia que tiene para su empresa, dar un mejor servicio a sus clientes.

1	2	3	4
---	---	---	---

29. Considera usted que existen en su empleo, ciertas actividades de contacto directo o indirecto que le indiquen, los puntos que deben ser reforzados en los productos y servicios que se ofrecen al cliente.

1	2	3	4
---	---	---	---

30. Los miembros de los equipos de procesos, mantienen la confiabilidad de los asuntos tratados en las reuniones de grupo.

1	2	3	4
---	---	---	---

VII. MEJOR Y MAYOR COMUNICACIÓN DEL EMPLEADO EN TODAS LAS DIRECCIONES

31. Piensa usted que los cambios generados por el proceso de reingeniería, permiten una comunicación más rápida y directa con la alta dirección.

1	2	3	4
---	---	---	---

32. Considera usted, que el rediseño del trabajo, ha permitido un contacto más frecuente y directo con los clientes y/o externos.

1	2	3	4
---	---	---	---

33. Piensa usted, que el significado que tienen los elementos de todos los procesos son entendidos por igual, por todos los miembros de la organización.

1	2	3	4
---	---	---	---

34. Considera usted que al desarrollarse las reuniones de trabajo, se expresan las ideas libremente y de manera ordenada.

1	2	3	4
---	---	---	---

35. Considera usted que la información pertinente, es divulgada a tiempo, a los interesados en ella.

1	2	3	4
---	---	---	---

VIII. MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE TRABAJO PARA EL EMPLEADO

36. Ha usted obtenido desempeño sobresaliente, respecto de los sistemas de evaluación que la empresa aplica.

1	2	3	4
---	---	---	---

37. Considera usted, que cumple satisfactoriamente con sus metas y con las especificaciones de los procesos que opera, dentro del proceso de reingeniería.

1	2	3	4
---	---	---	---

38. Despliega usted, sus actividades fuera de las fronteras de la empresa para identificar el funcionamiento de sus productos y servicios en el cliente y obtener así información para el mejor desempeño de sus procesos.

1	2	3	4
---	---	---	---

39. Considera usted, que existen suficientes y confiables parámetros de medición del grado de competitividad de su empresa en la industria en la que se desenvuelve.

1	2	3	4
---	---	---	---

40. Considera usted que el nivel de competitividad de su empresa, es superior al promedio de las otras empresas participantes en su mercado y de su misma industria.

1	2	3	4
---	---	---	---

APENDICE B
RECOPIACION DE DATOS

ENCUESTADOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50					
PREGUNTAS	1	3	4	2	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4				
	2	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3					
	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4			
	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3			
PROM.																																																							
PREGUNTAS	6	3	3	3	4	3	2	4	2	3	2	2	4	4	4	2	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3				
	7	4	4	2	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3			
	8	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3			
	9	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3			
10	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3			
PROM.																																																							
PREGUNTAS	11	3	2	4	2	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4				
	12	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4			
	13	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	4	4	2	4	4	2	2	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4		
	14	4	3	4	4	2	2	4	4	4	2	2	3	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	4	3	
	15	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4		
PROM.																																																							
PREGUNTAS	16	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	2	2	3	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3		
	17	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3		
	18	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	
	19	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4		
	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
PROM.																																																							

ESCALA DE EVALUACION :

- 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO
- 2 PARCIALMENTE EN DESACUERDO
- 3 PARCIALMENTE DE ACUERDO
- 4 TOTALMENTE DE ACUERDO

REFERENCIA: PREGUNTAS Y VARIABLES

- 1 A 5 MAYOR EDUCACION EN EL TRABAJO PARA EL EMPLEADO
- 6 A 10 MAYOR PARTICIPACION EN LAS DECISIONES DE LOS PROCESOS
- 11 A 15 MAYOR AUTORREALIZACION DEL EMPLEADO
- 16 A 20 MEJOR REMUNERACION DEL EMPLEADO

		ENCUESTADOS																																																					
PREGUNTAS	21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	4	2	4	4	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3								
	22	4	4	4	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	2	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4							
	23	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3							
	24	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3						
	25	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3					
PROM.																																																							
PREGUNTAS	26	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4							
	27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4				
	28	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4			
	29	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
PROM.																																																							
PREGUNTAS	31	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4				
	32	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
	33	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	
	34	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
	35	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
PROM.																																																							
PREGUNTAS	36	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	4	2	2	3	4	2	3	4	2	3		
	37	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	
	38	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	39	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	40	Y	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
PROM.																																																							

ESCALA DE EVALUACION:

- 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO
- 2 PARCIALMENTE EN DESACUERDO
- 3 PARCIALMENTE DE ACUERDO
- 4 TOTALMENTE DE ACUERDO

REFERENCIA: PREGUNTAS Y VARIABLES

- 21 A 25 MAYOR INTEGRACION DEL EMPLEADO CON EL GRUPO DE TRABAJO
- 26 A 30 MAYOR INTEGRACION DEL EMPLEADO CON EL CLIENTE
- 31 A 35 MEJOR Y MAYOR COMUNICACIÓN DEL EMPLEADO EN TODAS DIRECCIONES
- 36 A 40 MAYOR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO DE TRABAJO PARA EL EMPLEADO

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia Fernando, administración de los recursos humanos, edit. Trillas, México 1996
- Buratti Valdés Luigi A. Sección reingeniería y calidad total, revista administrate hoy, México 1997
- Castillo Reynoso Carlos, sección nueva cultura laboral, revista laboral, edit. Sicco, México 1997
- Dubin Robert, los recursos humanos en la administración, edit. Continental, México 1996
- Gerson F. Richard, como medir la satisfacción del cliente, edit. Iberoamericana, México 1997
- Hessan Diane, la integración cliente-empresa, edit. Prentice Hall, México 1998
- Hodgetts M Richard, comportamiento de las organizaciones, edit. Mac. Graw Hill, México 1995
- Lowental Jeffrey N. Reingeniería de la organización, edit. Panorama, México 1997
- Montes Carlos, sección modelos de reingeniería rápida, revista administrate hoy, edit. Sicco, México 1998
- Morris Daniel, reingeniería, edit. Mc.Graw Hill, México 1998.
- O'Donnell Kontz, administración, edit. Mc. Graw Hill México 1994.
- Robbins P. Stephen, comportamiento organizacional, edit. Prentice Hall, México 1996.
- Stoner F. James A. Administración, edit. Mc. Graw Hill, México 1997.

Tresino Reza Jesus C. Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones, edit. Panorama, México 1996.

Vidal Arredondo Javier, sección reingeniería de procesos, revista adminístrate hoy, edit. Sicco, México 1997.