

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**APLICACION DE CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL,
PLANEACION ESTRATEGICA Y REINGENIERIA EN EL DEPARTAMENTO
DE SOPORTE TECNICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
SOFTWARE Y HARDWARE**

POR

ING. JORGE ARTURO GARCIA AZUARA

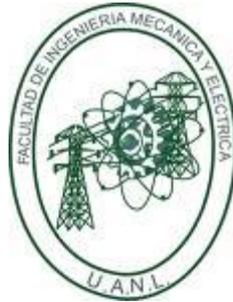
TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

MAYO DE 2010

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**APLICACION DE CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL,
PLANEACION ESTRATEGICA Y REINGENIERIA EN EL DEPARTAMENTO
DE SOPORTE TECNICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
SOFTWARE Y HARDWARE**

POR

ING. JORGE ARTURO GARCIA AZUARA

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN
RELACIONES INDUSTRIALES**

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

MAYO DE 2010

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la Tesis "Aplicación de conceptos de desarrollo organizacional, planeación estratégica y reingeniería en el departamento de soporte técnico de una empresa comercializadora de software y hardware", realizada por el alumno Jorge Arturo García Azuara con número de matrícula 0775404 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

EL COMITE DE TESIS



M.C. Alejandro Aguilar Meraz
Asesor



M.C. Carlos Alberto Porras Mata
Coasesor



M.C. Ana Cristina Rodríguez Lozano
Coasesor

Vo. Bo.



Dr. Moisés Hinojosa Rivera
Subdirección de Posgrado

Ciudad Universitaria, Mayo de 2010.

DEDICATORIA

A Maricela, mi esposa, compañera y amiga, quien con su fortaleza me enseña a disfrutar los pequeños momentos de la vida.

A Daniela y Rubén, mis pequeños hijos, inspiración y motivación para el aprendizaje continuo y la superación constante.

A mis padres, por el inmenso esfuerzo de hacerme un hombre de bien, por su guía y apoyo incondicional.

Jorge.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento al M.C. Alejandro Aguilar Meraz, Coordinador de la Maestría en Administración Industrial y de Negocios, por haberme instruido con los conocimientos suficientes para la elaboración de esta Tesis, pero sobre todo por la amabilidad y gentileza de sus palabras de aliento.

Ing. Jorge Arturo García Azuara

INDICE

SINTESIS.....	8
1. INTRODUCCION	10
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	10
1.2. OBJETIVO DE LA TESIS	11
1.3. HIPOTESIS	11
1.4. LIMITES DEL ESTUDIO	11
1.5. JUSTIFICACION.....	11
1.6. METODOLOGIA.....	12
2. ADMINISTRACION DEL CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	13
2.1. FUERZAS PARA EL CAMBIO	13
2.1.1. Factores internos.....	14
2.1.2. Naturaleza de la fuerza de trabajo	16
2.1.3. Competencia	19
2.1.4. Proceso de innovación.....	21
2.2. PROCESO DE MEJORA CONTINUA.....	23
2.2.1. Organizaciones de aprendizaje, desarrollo organizacional.....	24
2.2.2. Factores externos, tecnología	28
2.2.3. Tendencias sociales, colapsos económicos	31
2.2.4. Política mundial	33
2.3. ADMINISTRACION DEL CAMBIO	35
2.3.1. El cambio planeado	36
2.3.2. Los efectos del cambio	38
2.3.3. La resistencia al cambio.....	41
2.3.4. Resistencia individual	42
2.3.5. Resistencia organizacional.....	43
2.3.6. Tratando la resistencia al cambio	45
2.3.7. La política del cambio	47
2.4. ETAPAS EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO	48
2.4.1. Diagnóstico del cambio	49
2.4.2. Modelo de los tres pasos de Lewin	54
2.4.3. El clima organizacional durante el proceso del cambio	56
3. PLANEACION ESTRATEGICA DE NEGOCIOS.....	61
3.1. CONCEPTOS BASICOS DE PLANEACION Y ESTRATEGIA	61
3.1.1. Planeación	61
3.1.2. Estrategia.....	63
3.1.3. Plan de acción.....	65
3.1.4. Planeación operativa	68
3.1.5. Implementación de la planeación operativa	70
3.2. PLANEACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA	72
3.2.1. Planeación estratégica.....	73
3.2.2. Análisis de la industria	75
3.2.3. Análisis interno	78
3.2.4. Formulación de estrategias	81
3.3. PLANEACION Y VENTAJA COMPETITIVA	83
3.3.1. Estructura organizacional y funciones operativas	85
3.3.2. Implantación y control de la planeación	87
3.3.3. Ventaja competitiva	89
3.3.4. Tipos de Ventaja competitiva	90

4.	REINGENIERIA.....	95
4.1.	FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS DE LA REINGENIERIA	95
4.1.1.	¿Por qué cambiar los métodos de hacer las cosas?	97
4.1.2.	La habilitación del cambio	99
4.1.3.	Habilitadores organizacionales para el cambio.	100
4.1.4.	Enfoques de reingeniería.....	101
4.1.5.	Tendencias actuales e innovación de procesos en las organizaciones.	103
4.2.	METODOS Y HERRAMIENTAS PARA APLICAR REINGENIERIA	104
4.2.1.	Identificación y selección de procesos.	108
4.2.2.	Modelación de procesos	108
4.2.3.	Ingeniería de información.	111
4.2.4.	Metodologías socio-técnicas.	112
4.2.5.	Análisis del valor del proceso	113
4.2.6.	Calidad total – TQM.....	114
4.2.7.	Innovación de procesos.....	115
4.2.8.	Administración del conocimiento.....	116
4.2.9.	Administración de indicadores.....	117
5.	RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	118
5.1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	118
5.2.	PLANES ESTRATEGICOS.....	120
5.3.	REPORTES DE VENTAS Y UTILIDADES	122
5.4.	ORGANIGRAMA	123
5.5.	ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA	124
5.5.1.	Mercado meta	124
5.5.2.	Competidores	124
5.5.3.	Análisis FODA.....	125
6.	ACCIONES ESTRATEGICAS	127
6.1.	NUEVA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO	127
6.2.	PLAN TACTICO	128
6.3.	PLAN OPERATIVO.....	129
6.4.	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO	129
6.5.	CAPACITACION Y ACTIVIDADES DEL PERSONAL DEL AREA.....	130
6.6.	OTROS INDICADORES Y SISTEMA DE RECOMPENSAS.	131
7.	RESULTADOS	132
7.1.	INTEGRACION DEL EQUIPO	132
7.2.	METAS SUPERADAS	133
7.3.	CAPACITACION Y ACTIVIDADES LOGRADAS	135
7.4.	INDICADORES Y RECOMPENSAS.	136
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
8.1.	CONCLUSIONES	137
8.2.	RECOMENDACIONES	138
	BIBLIOGRAFIA	139
	LISTADO DE TABLAS	140
	LISTADO DE GRAFICAS	141
	GLOSARIO	142
	RESUMEN AUTOBIOGRAFICO	146

SINTESIS

Durante los últimos años, los conceptos planeación, estrategia, dirección y administración han resonado en los recintos cerrados de las organizaciones. Hemos visto diversos intentos de cambio de dirección en las organizaciones, que van desde tímidos acercamientos con los empleados, hasta empresas que se afanan en proyectos a largo plazo. Cualquiera que haya sido el esfuerzo, algunas empresas se encuentran después de un tiempo, con estados financieros que no marcan diferencias importantes entre haber seguido o no sus propios planes. Otras organizaciones sin embargo, han encontrado el rumbo y presumen la posesión de prácticas integradas a los procesos cotidianos y al mismo tiempo demuestran resultados financieros positivos. Se antojan algunas preguntas, ¿qué hace que en algunas organizaciones funcionen las teorías administrativas y en otras fracasen?, ¿es la concentración en el incremento de las utilidades el único resultado que esperamos? Las teorías propuestas son variadas; sin embargo, el común denominador es la búsqueda de respuestas a los tiempos actuales.

En el presente estudio visualizaremos el antes, durante y después de la implementación de una mezcla de conceptos básicos de tres teorías administrativas: desarrollo organizacional, planeación estratégica y reingeniería.

La empresa sujeto de este estudio surgió con la finalidad de comercializar en Monterrey y su área metropolitana software y hardware especializado para el mercado del CAD (Dibujo Asistido por Computadora); una línea de productos en particular, las impresoras de formato ancho, conocidos como plotters, constantemente requerían la instalación y configuración directamente en las oficinas de los clientes, lo que llevó a la contratación de personal focalizado a estas tareas, dando así surgimiento al área de soporte técnico. Con el tiempo, el personal comenzó a realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de estos productos a solicitud de algunos clientes. Al principio, la mayoría de estos servicios consistían en mano de obra al 100%, por lo que ante la posibilidad del cobro de altas comisiones, el personal de ventas decidió promover al resto de los clientes estos servicios como un nuevo producto.

Durante varios años el departamento consistió exclusivamente en ingenieros de servicio, que debieron aprender sin un entrenamiento formal las labores de comercialización de sus servicios, eran personal de apoyo a las operaciones de la sucursal, se convirtieron inclusive en personal de preventa que apoyaba técnicamente para el cierre de proyectos importantes; pero aunque todos requerían de ellos, la estructura formal no agilizaba los procesos que los ayudara a ellos.

Al paso del tiempo, los conflictos se incrementaron, los gerentes de las diferentes áreas les exigían en función de sus propias necesidades, los clientes se quejaban de los tiempos de respuesta; el área se volvió un dolor de cabeza para todos pero era responsabilidad de nadie.

Había llegado la hora de poner orden e implementar una estrategia basada en métodos y procedimientos administrativos que hicieran del departamento una real ventaja competitiva congruente con la visión de negocio de la alta dirección de la empresa.

1. INTRODUCCION

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La empresa sujeto de estudio e implementación de este proyecto es una empresa de ventas y servicio de software y hardware orientados al diseño asistido por computadora que cuenta con 4 centros de operación y servicio en México, Querétaro, Monterrey y Hermosillo.

En la sucursal Monterrey se tenían contempladas como áreas de negocio principales la venta de software y hardware representando el 80% del volumen de ventas, el área de servicio se visualizaba como una entidad de apoyo a la sucursal, representando entre el 5 y 6% de las ventas y, aunque se estimaba que representaba en promedio el 15% de la utilidad total de la sucursal, no se prestaba mayor atención a la operación del área.

Los resultados medidos por la facturación no eran reales, no existía un control preciso de ingresos y costos del área, como práctica común el precio de los servicios se incluía sin desglosar en los precios de los productos o se usaba como herramienta de negociación y se regalaba, como costos sólo se contemplaban las refacciones solicitadas y la nómina. La falta de estos indicadores no permitía desarrollar el área o mejorar las condiciones del personal, los trabajadores difícilmente recibían compensaciones o bonos extras por desempeño y crecía la desmotivación.

Organizacionalmente el personal de servicio dependía directamente del director general pero sin un responsable de departamento, en la práctica debían seguir indicaciones de diferentes gerentes: administrativo, de ventas y de operaciones, ocasionándose conflictos para establecer la prioridad de las actividades, los tiempos de respuesta ofrecidos eran largos, se descuidaba o no había seguimiento en algunos eventos que requerían atención continua y frecuentemente se incumplía con los tiempos de reparación y entrega de refacciones, generándose con esto una mala imagen ante los clientes, ciclos de venta más largos, retrasos en la cobranza y problemas con el flujo de efectivo.

1.2. OBJETIVO DE LA TESIS

Establecer un modelo de operaciones basado en los conceptos de desarrollo organizacional, planeación estratégica y reingeniería que permitan la mejora en el departamento de soporte técnico de la sucursal de una empresa comercializadora de software y hardware orientado al mercado del diseño asistido por computadora.

1.3. HIPOTESIS

El presente estudio pretende comprobar que la implementación de métodos y procedimientos administrativos en el departamento de soporte técnico de la sucursal de una empresa comercializadora de software y hardware orientado al mercado del diseño asistido por computadora, debe generar un incremento en la productividad y eficiencia, medible a través de los ingresos por concepto de ventas por servicios.

1.4. LIMITES DEL ESTUDIO

El presente estudio se enfocará únicamente en el departamento de soporte técnico de la sucursal Monterrey de una empresa comercializadora de software y hardware orientado al mercado del diseño asistido por computadora.

1.5. JUSTIFICACION

Las compañías de la nueva era se enfrentan al reto de ofrecer a sus clientes y empleados, ambientes, productos y servicios que despierten el placer de asociarse como colaborador, proveedor o usuario de los bienes ofrecidos. Las organizaciones necesitan alcanzar a la tecnología, a los empleados y a los clientes en la velocidad que le imprimen a sus cambios.

Planes y personas vienen a ser dos aspectos críticos en las organizaciones. La planeación en algunos sectores es un elemento básico para sobrevivir en el corto y mediano plazo, sin embargo las personas, precisamente por su grado de especialización, preparación y contacto con los clientes, se convierten en elementos estratégicos para sobrevivir. La aplicación de la planeación en sí misma, es un componente disparador y acelerador del movimiento, la integran los métodos y procesos de trabajo, además de las herramientas físicas, tanto mecánicas como

electrónicas. Sin embargo, son las personas quienes transmiten la dirección, definen el rumbo y alcanzan las metas propuestas, vitalizan y dan significado a las tareas que emprenden.

1.6. METODOLOGIA

Para la elaboración del presente estudio se desarrollarán las siguientes etapas:

- Recopilación y análisis de la información que permitan desarrollar lo siguiente:
 - Antecedentes de la empresa
 - Planes estratégicos
 - Reportes de ventas y utilidades
 - Organigrama
 - Análisis de la industria y la empresa
 - Mercado meta
 - Competidores
 - Análisis FODA
- Elaboración de las acciones estratégicas que permitan alcanzar los objetivos:
 - Nueva estructura del departamento de servicio
 - Plan táctico
 - Plan operativo
 - Objetivos del departamento
 - Capacitación y actividades del personal del área
 - Otros indicadores y sistema de recompensas
- Presentación de los resultados de la implementación mostrando el alcance de:
 - Integración del equipo
 - Metas superadas
 - Capacitación y actividades logradas
 - indicadores y recompensas

2. ADMINISTRACION DEL CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1. FUERZAS PARA EL CAMBIO

Las empresas están cada vez más preocupadas por el cambio. El cambio está cada vez más presente. En la actualidad no se deja de hacer referencia a la reestructuración, reorganización, reorientación; constantemente se evoca a las nuevas tecnologías, a las nuevas formas de distribución, a las fusiones y compras, a los cambios de mentalidad. Fenómenos que en el pasado eran excepcionales se han convertido en banales. Ninguna empresa se escapa de esta tendencia. Se desarrollan y se desenvuelven en entornos que cambian rápido y en un ritmo constante. Una empresa puede provocar el cambio o sufrirlo; pero necesita un cambio.

La evolución o la alteración del entorno no se controlan. Sectores enteros como la microinformática y el automotriz están obligados a cambiar continuamente: nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevas organizaciones; incluso cuando la rentabilidad de la mayoría de los actores lucha a favor de una contención del movimiento.

Las tecnologías se hacen rápidamente obsoletas, la duración de vida de los productos se acorta, la competencia innova cada vez más. Las empresas, en el sentido estricto del término, no son las únicas afectadas. Las administraciones, las asociaciones, las cooperativas se ven también afectadas por el cambio. El ritmo y la frecuencia pueden ser diferentes, así como también sus motivos, pero también cambian. Gozar de una posición de monopolio, hoy, ya no es sinónimo de inmovilismo. El cambio se encuentra en todas partes.

El cambio es dejar de ser el mismo, es el estado de lo que evoluciona, de lo que se modifica. El cambio significa fenómenos muy diferentes por su amplitud y por su extensión. Algunos cambios corresponden a grandes trastornos; toda la empresa resulta afectada por profundas modificaciones. En el caso de las reestructuraciones, se traducen en cambios importantes a nivel de la estrategia, de las estructuras, de los sistemas, de los recursos humanos, de la cultura, entre otros.

2.1.1. Factores internos

Se entiende por organización cualquier conjunto de personas con un objetivo determinado. Bajo esta definición, una organización es tanto una empresa privada, como una institución sin ánimo de lucro, un ente público, una organización no gubernamental, etc. El funcionamiento de cualquier organización corresponde al esquema clásico de entradas, proceso de transformación, salidas y realimentación.

En una organización de tipo productivo, las entradas pueden corresponder a materias primas que son transformadas para dar lugar a los productos manufacturados que dicha organización proporciona al mercado. En una organización de servicios, las entradas pueden corresponder a flujos de información que son elaborados de cierta forma para proporcionar servicios de valor añadidos.

Un aspecto importante, dentro de este esquema, es el de la retroalimentación. Este es el mecanismo mediante el cual la organización recibe información de retorno sobre sus productos o servicios, lo cual le permite estar en proceso de adaptación a dicho entorno. De esta forma se producen mejoras, modificaciones, nuevos productos o servicios, entre otros. Como vemos, la retroalimentación es un aspecto fundamental en el complejo y cambiante mundo de hoy en día, pues permite estar en permanente disposición de adaptación; es decir, en permanente proceso de cambio. Éste es el verdadero mecanismo regulador que, como un termostato, asegura la adecuación de las salidas del entorno.

Si profundizamos un poco más en qué elementos componen cualquier organización para realizar su proceso de transformación, cualquiera que sea éste, nos encontramos con que básicamente existe una serie de elementos o subsistemas:

Estrategia: Se entiende por estrategia el conjunto de fines o metas de la organización que marca su razón de ser. Se pueden incluir en este apartado la misión, la visión, los objetivos, entre otros, de cualquier organización. ¿Cuál es la misión de la organización? ¿Es acorde con los tiempos actuales? ¿Está convenientemente plasmada en objetivos?, etc.

Estructura: Es el conjunto de relaciones formales e informales dentro de una organización. La organización formal se suele representar mediante organigramas que

indican las relaciones de autoridad y dependencia en el seno de la misma, mientras que las informales representan las relaciones entre las personas de dicha organización con independencia de las relaciones formales. ¿Es eficaz la estructura de la organización para conseguir los fines que se propone? ¿Están los puestos y funciones bien diseñados?

Procesos: Son el conjunto de procedimientos o modelos de funcionamiento que hacen que una organización funcione de una forma específica. ¿Es eficaz el sistema de coordinación entre las diferentes unidades de la organización? ¿Están bien clarificados los diferentes sistemas?

Tecnología: Se entiende por tecnología no solamente el aspecto *hardware* o físico de la misma sino también el *software* o lógico de ésta. Es decir, no sólo se refiere a los equipamientos, maquinaria, instalaciones, etc. sino también a la forma de operar de los mismos tales como programas informáticos, mecanismos de información y decisión. ¿Son adecuados la maquinaria y los equipamientos? ¿Es eficaz el flujo de trabajo?

Personas: Constituyen el núcleo del sistema y como tales, determinan de manera decisiva el funcionamiento e interrelación del resto de subsistemas. Tienen una formación y edad determinadas, principios, actitudes y valores y se comportan de una determinada manera tanto de forma individual como en sus relaciones entre sí. ¿Están las personas adecuadas en los puestos adecuados? ¿Tienen las competencias requeridas? ¿Comparten los principios de la organización? ¿Están motivadas dentro la organización?

Entorno: Se entiende por entorno todo aquello que es exterior a la organización en un sentido amplio. La organización no tiene sentido si no es dentro de un entorno que afecta a la misma y al cual ésta afecta o influye de alguna manera. Por ejemplo, un cambio de normativa medioambiental puede modificar procesos de trabajo.

Es por esto que cuando se produce un cambio de estrategia se afectan las demás partes del sistema, lo mismo que cuando se introduce una nueva tecnología pues éstas se ven afectadas también. En definitiva, es imposible acometer un cambio en una parte del sistema sin afectar al resto.

Por lo tanto, además de conocer los mecanismos de relación entre los diferentes subsistemas, se debe planificar o prever las posibles consecuencias de cada cambio en el conjunto. Una parte del éxito de un proceso de cambio depende de ello. En otros términos: muchos procesos de cambio fracasan porque sólo se atiende a una parte del sistema, por ejemplo, tecnología o procesos sin tener en cuenta el resto de subsistemas como personas, estructura, etc. No se puede cambiar la tecnología de una organización si las personas que han de utilizarla no cambian también. Esto explica el fracaso de determinados procesos de cambio que contemplan sólo uno de los subsistemas sin tener en cuenta sus repercusiones en el resto. Un ejemplo de esto puede ser los programas de reingeniería que sobredimensionan los subsistemas tecnología y procesos en detrimento de las personas. El resultado es un mal funcionamiento de dichos programas en un porcentaje muy elevado de casos.

Por ello, cuando se acometen procesos de cambio planificado, ha de prestarse especial atención al impacto que dicho cambio tiene en el subsistema de personas. Si éstas no cambian, cualquier proceso estará abocado al fracaso.

2.1.2. Naturaleza de la fuerza de trabajo

El éxito de una organización depende, cada vez más, de la manera eficaz en que es capaz de aunar las necesidades, valores y comportamientos de las personas con los de la organización. Esta alineación de intereses individuales y grupales con intereses y valores organizacionales, produce efectos multiplicadores en los resultados.

A esta alineación y convergencia de intereses se le denomina: implicación. Y es un factor crítico, no sólo para el buen funcionamiento de cualquier organización, sino también para su evolución y desarrollo futuro.

Los cambios en las personas pretenden incidir en el sistema social de la organización y por tanto en ella en su conjunto. Existen diferentes formas de incidir en las personas, sea individualmente o en grupo para conseguir esa implicación o alineamiento. La idea de fondo es que si las personas están más implicadas y mejoran sus capacidades de comunicación, habilidades interpersonales y ejecución profesional, entonces los resultados de la organización también lo harán.

Cuando se habla de resistencia al cambio se ha visto que las respuestas de las personas pueden variar de la hostilidad a la plena identificación. Pues bien, ya no se trata de conocer la resistencia al cambio y vencerla, sino de aprovechar las oportunidades que toda situación de cambio proporciona para conseguir la implicación personal y grupal. De esa forma, el cambio se materializa desde el inicio y hace que la organización en su conjunto sea más abierta y receptiva a los nuevos cambios que, sin duda, deberá afrontar.

Existe una serie de principios y valores organizacionales que hay que recordar y comentar como más favorecedores en la implicación o alineamiento de las personas con la organización:

1. Principios, valores y ética. La organización dedica tiempo a establecer su visión, misión, valores y ética y los transmite y difunde. En el extremo opuesto se encuentran organizaciones que enfatizan las normas y procedimientos para que las personas se adapten a ellos.
2. Anticipación y cambio permanentes. La manera de afrontar los desafíos del entorno para una cultura de mejora y cambio constantes que hacen que la organización sea más flexible, anticipadora, dinámica y creativa que aquella que se limita a reaccionar ante amenazas concretas.
3. Confianza en las personas como profesionales. Las personas asumen y comparten los principios organizacionales y tienen autonomía y responsabilidad para actuar en un margen amplio dentro de los principios, más que actuar mediante órdenes y directrices concretas.
4. Personas comprometidas y motivadas. Se da importancia a la motivación intrínseca de las personas como profesionales capaces de asumir compromisos y obtener logros concretos más que considerarlas como recursos costosos de los cuales se puede prescindir en determinadas situaciones.
5. Los flujos de trabajo son horizontales y verticales. Se crean redes de trabajo que abarcan profesionales de diferentes áreas o departamentos, más que unidades de trabajo centralizadas y funcionales donde la rivalidad interfuncional es la norma común.

6. El trabajo en equipo está ampliamente extendido. Se crean grupos de proyectos, de solución de problemas, de mejora, etc., con profesionales de diferentes niveles y áreas, más que estructuras con diseños de funciones rígidas y cerradas coordinadas desde la dirección o jefatura correspondiente.
7. Solución de problemas y conflictos. La estructura flexible y una forma de trabajar diferente no implica que no se produzcan conflictos. Cuando surgen los conflictos se afrontan y resuelven por las personas o grupos implicados de manera constructiva.
8. Estructuras flexibles capaces de adaptarse y evolucionar. Suelen implicar menos niveles jerárquicos, con un mayor nivel de responsabilidad para las personas dentro de una determinada posición. Las propias fronteras del puesto son más abiertas y menos rígidas.
9. La comunicación fluye por toda la organización y sirve como elemento de gestión cotidiana. Las personas realimentan y enriquecen esa información en la medida en que desarrollan su función específica, en lugar de esperar informaciones por conductos informales que deforman el mensaje y crean celos e incertidumbre.
10. Desarrollo. La organización se desarrolla y evoluciona porque también lo hacen las personas, lo cual crea un círculo virtuoso de refuerzo de la mejora organizacional.

La conducta humana es una conducta orientada a resultados. Lo que mueve a una persona a obtener unos resultados esperados formaría parte de la motivación de dicha persona. Si se quiere obtener una mayor vinculación de las personas con los valores, fines y metas de la organización, tendremos que asumir que deberíamos conseguir que, tanto individualmente como en grupo, se comporten según determinados parámetros.

La participación del empleado se ha convertido en un término conveniente para describir una variedad de técnicas. Por ejemplo, encierra ideas populares tales como la gerencia participativa, la democracia en el lugar de trabajo, la facultad y la propiedad

del empleado. Aunque cada una de estas ideas tiene algunas características únicas, todas tienen un eje en común, que es el involucramiento del empleado.

Métodos de intervención personal	Métodos de intervención grupal
Mejora de habilidades de conocimiento personal e interpersonal	Desarrollo de equipos y trabajo en equipo
Empowerment	Reuniones de confrontación
Planificación de carreras	Rediseño de estructura
Negociación de roles	Organización colateral
Rediseño de puestos	Grupos de mejora

Tabla 1: Métodos para implicar a las personas

¿A qué nos referimos específicamente con involucramiento del empleado? Se define como un proceso participativo que usa la capacidad total de los empleados y está diseñado para alentar un compromiso cada vez mayor con el éxito de la organización. La lógica detrás de esto es que al involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, los empleados se sentirán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

2.1.3. Competencia

La competitividad es un concepto que se puede aplicar dentro de diferentes marcos. Durante muchos decenios, los gerentes de los tres grandes fabricantes de autos de Estados Unidos –General Motors, Ford y Chrysler- se han preocupado por la posición relativa que ocupan sus organizaciones en el mercado de autos de Estados Unidos. Los comerciantes de muchas poblaciones pequeñas, a lo largo y ancho de Estados Unidos, piensan en lo competitivo de sus precios en comparación con los precios de las tiendas Wal-Mart de sus pueblos.

Si tú eres deportista, entonces tú y tus compañeros de equipo y entrenadores pretenden ser competitivos ante contrincantes, entrenando día tras día. O, si observas las alzas y las bajas del mercado de valores, lees periódicos especializados u observas a los competidores de la industria de tu localidad, sabrás que la competitividad se ha acelerado en el transcurso de los pasados 20 años.

Una organización que ha realizado su deseo de ser competitiva en la economía global es el Grupo de sistemas médicos de General Electric. Con el propósito de expandir su capacidad para ofrecer productos y servicios de calidad en una industria muy competida, el Grupo de sistemas médicos de GE ha preparado un programa de liderazgo global para facilitar que su alta gerencia tenga una perspectiva global.

La competitividad se ha convertido en un negocio prominente y también en la preocupación de los gobiernos porque ahora los negocios globales son una competencia entre naciones.

Michael Porter, conocido experto en el tema de la competencia, ha dicho que aunque son muchas las personas que hablan de competitividad de los países, éstas no siempre usan los mismos criterios para definir competitividad. Hay dos criterios de competitividad que sirven para entender la globalización y la administración. Estos dos criterios incluyen la posición relativa, pero difieren en términos de su perspectiva del tiempo: mirar hacia adelante o mirar hacia atrás.

La competitividad se puede referir al grado de preparación que tiene una organización para su interacción competitiva a futuro. En este sentido, ser competitivo significa tener posibilidades para ganar en las competencias que vendrán.

Los gerentes globales deben trabajar en un clima que se caracteriza por un gobierno que está aumentando sus esfuerzos por influir en la forma en que dirigen sus organizaciones. Según Porter, estos esfuerzos han influido en la competitividad global.

Cabe resaltar que la globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de la mayor parte de las empresas. La globalización se refiere a una nueva perspectiva o actitud de las relaciones con las personas de otros países. La globalización se refiere a relaciones empresariales, realizadas a través de las fronteras internacionales con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedente.

El cambio exige actuar conjuntamente sobre los componentes que hacen posible la empresa y sobre aquellos otros que lo animan. Querer cambiar la empresa –o una de sus partes- exige actuar sobre aquello que la materializa (su estrategia, su estructura, sus productos, etc.) y sobre aquello que la anima (sus valores compartidos, sus

competencias, sus reglas informales, etc.) y exige considerar la influencia mutua y la interpretación de esos dos tipos de componentes, los cuales están íntimamente ligados entre sí.

El proceso del cambio debe integrar ambos componentes, mientras los métodos tradicionales tienden a menudo a separarlos y a tratarlos de manera aislada. Esto supone tener una visión global de la empresa, aun cuando el cambio afecte a una sola de sus partes (ente, función, sistema, etc.). El enfoque de la empresa a partir de sus procesos fundamentales, tales como lanzar nuevos productos, satisfacer las demandas de los clientes, entre otros, favorece la visión global recomendada.

Según la naturaleza de los cambios y sus objetivos, las acciones a llevar a cabo en el marco de un proceso de cambio puede que incidan más intensamente sobre uno u otro de los dos tipos de componentes, pero en ningún caso podrán descartar a uno de los dos. Una redefinición de la estructura de organización o de los métodos de producción, no puede ser llevada a término eficazmente a menos que el proceso de cambio aborde también, por ejemplo, los problemas emocionales y políticos o las formas de actuar y de pensar.

Si el objetivo es cambiar profundamente la empresa, como en el marco de un proceso de revitalización, de reestructuración o de transformación, los dos tipos de componentes adquieren, obligatoriamente, una importancia similar si lo que se pretende es que el cambio sea real y duradero.

El cambio exige desequilibrar la situación existente y mantener la inestabilidad durante todo el proceso. Este principio, que puede parecer muy evidente a un físico, tiene consecuencias importantes en materia de gestión del cambio, el cual exige una ruptura respecto a la situación presente.

2.1.4. Proceso de innovación

La creatividad se define como la generación de ideas nuevas, mientras que la innovación es la traducción de dichas ideas a empresas, productos, servicios, procesos y métodos de producción nuevos. La creatividad y las innovaciones se consideran, cada vez más, como claves para la supervivencia en una economía cada vez más competitiva y global.

El proceso creativo de las organizaciones consta de tres pasos: la generación de ideas, la solución de problemas o el desarrollo de ideas y la implantación.

Generación de ideas. En una organización la generación depende, principalmente, del flujo de personas y de información entre la empresa y su ambiente. Por ejemplo, una gran mayoría de innovaciones tecnológicas se ha generado como respuesta a las condiciones del mercado. Si los gerentes de la organización no están conscientes de que existe una demanda en potencia para un producto o que existe insatisfacción con productos ya existentes, es poco probable que busquen innovaciones.

Los asesores externos y los expertos son fuentes importantes de información para los gerentes porque con frecuencia tienen conocimiento de los avances de productos, procesos o servicios nuevos en su campo. Los empleados nuevos pueden tener conocimiento de enfoques o tecnologías alternativas usadas por proveedores y competidores. Entre los miembros regulares de la organización, las personas que están expuestas, constantemente, a información afuera de su entorno laboral inmediato son fuentes valiosas de ideas nuevas.

Desarrollo de ideas. A diferencia de la generación de ideas, que se estimula sobremanera con los contactos externos, el desarrollo de ideas depende de la cultura y los procesos de la empresa dentro de la organización. Las características, los valores y los procesos de la organización pueden apoyar o inhibir el desarrollo y el uso de ideas creativas.

La estructura organizacional también desempeña un papel importante. Las estructuras organizacionales rígidas que inhiben la comunicación entre los departamentos, con frecuencia evitarán que personas con potencial para servir, siquiera lleguen a saber que existe un problema. Como crean obstáculos para la comunicación, las organizaciones con estructuras rígidas también pueden evitar que la solución de problemas llegue a los gerentes que las necesitan.

Implantación. La etapa de la implantación del proceso creativo de las organizaciones consta de los pasos que llevan la solución o el invento al mercado. En el caso de los bienes manufacturados, estos pasos incluyen la ingeniería, los instrumentos, la manufactura, las pruebas de mercado y las promociones. Aunque un

porcentaje elevado de innovaciones disminuye, muchas veces, la rentabilidad a corto plazo, resulta crucial para el crecimiento a largo plazo.

Para que las innovaciones tengan éxito se requiere mucha integración entre las diversas unidades de la organización. Los especialistas técnicos, responsables de la ingeniería de un producto nuevo, deben colaborar con los especialistas financieros y administrativos responsables de que el costo de las innovaciones quede dentro de límites prácticos. Los gerentes de producción que ayudan a afinar las especificaciones del producto nuevo, deben colaborar con los gerentes de mercadotecnia quienes son responsables de las pruebas de mercado, la publicidad y las promociones. Se requiere la debida integración de estos grupos para que una innovación de calidad se produzca a tiempo, según el presupuesto y para un mercado viable.

2.2. PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Los gerentes han estado siempre interesados en el cambio. Lo que es diferente hoy es el tiempo que transcurre entre los cambios. Estos solían introducir programas de cambios importantes una o dos veces por década. En nuestros días, el cambio es una actividad continua para la mayoría de ellos. El concepto de la mejora continua, por ejemplo, implica un cambio constante.

Algunos ejecutivos con buena visión han reconocido el vínculo entre aprender y la mejora continua y han comenzado a reenfocar sus compañías alrededor de esa relación.

¿Cómo se aseguran que están avanzando? Las organizaciones utilizan los procedimientos de control para asegurarse de estar avanzando satisfactoriamente hacia sus metas y de estar usando sus recursos de manera eficiente. En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en la fila de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad.

El cambio forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian. Los competidores –muchas veces de todo el mundo- ofrecen productos y servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. Los gerentes deben responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayudan a detectar cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

Cabe señalar que una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad o tiempo de entrega mejorados, y otra muy diferente es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos en los clientes. Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventaja competitiva, lo cual exige implementar una cultura de mejora continua que responda a los retos que el mercado actual requiere. Es por eso que se recomienda analizar el impacto en la organización de factores externos tales como la tecnología, los aspectos económicos y sociales, así como la importancia de adaptarse a una cultura organizacional que aprende.

2.2.1. Organizaciones de aprendizaje, desarrollo organizacional

¿Qué es una organización que aprende? Sorpresivamente, una clara definición de aprendizaje ha demostrado ser escurridiza con el paso de los años. Los teóricos organizacionales han estudiado el aprendizaje durante mucho tiempo; aún hay un desacuerdo considerable. La mayoría de los especialistas lo considera un proceso que se abre con el paso del tiempo y lo vinculan con la adquisición de conocimientos y la mejora del desempeño. Pero difieren en otros importantes aspectos.

Por ejemplo, algunos creen que se requiere un cambio de comportamiento para aprender; otros insisten en que es suficiente tener nuevas formas de pensamiento. Algunos citan el procesamiento de la información como el mecanismo a través del cual se realiza el aprendizaje; otros proponen conocimientos compartidos, rutinas organizacionales, incluso memoria; y algunos piensan que el aprendizaje organizacional es común, mientras que en otros creen que las interpretaciones defectuosas y egoístas son la norma.

Consideremos la siguiente definición: "Una organización que aprende es aquella que es capaz de crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamientos para reflejar nuevos conocimientos y aportaciones". Esta definición comienza con una simple verdad: las nuevas ideas son esenciales si se pretende que el aprendizaje se concrete. Algunas veces son de nueva creación, mediante instantes de penetración o creatividad; en otras ocasiones llegan desde el exterior de la organización o son comunicadas por personal de ella con conocimientos. Cualquiera que sea la fuente, estas ideas son lo que desencadena la mejora organizacional. Pero por sí mismas no pueden crear una organización que aprende. Sin cambios en la forma en que el trabajo se realiza, sólo existe el potencial para lograr una mejora.

La organización de aprendizaje se ha convertido a finales de la década de los noventa en lo que la reingeniería fue para principios de los ochenta. Ha desarrollado un gran interés en los gerentes y teóricos de la organización que buscan nuevas formas exitosas de responder a un mundo de interdependencia y cambio.

Una organización de aprendizaje es aquella que ha desarrollado la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como los individuos aprenden, también lo hacen las organizaciones: "Todas las organizaciones aprenden, ya sea que conscientemente lo escogieran o no; es un requerimiento fundamental para mantener su existencia". Sin embargo, algunas organizaciones como Xerox, Corning, Federal Express, Ford, General Electric, Motorola y Wal-Mart lo hacen mejor que otras.

La mayoría de las organizaciones se involucran en lo que se ha llamado aprendizaje de ciclo simple. Cuando los errores son detectados, el proceso de corrección se apoya en rutinas pasadas y en políticas presentes. En contraste, las organizaciones de aprendizaje utilizan un aprendizaje de ciclo doble. Cuando se detecta un error, es corregido de manera que involucran la modificación de los objetivos de la organización, políticas y rutinas estandarizadas. El aprendizaje de doble ciclo desafía las suposiciones y normas profundamente enraizadas dentro de la organización. En esta forma, proporciona oportunidades para encontrar soluciones radicalmente diferentes a problemas y dar saltos espectaculares en el mejoramiento.

Características de la organización de aprendizaje:

1. Hay una visión compartida en la cual todo mundo está de acuerdo.

2. La gente desecha las formas viejas de pensar y las rutinas estandarizadas que usaban para solucionar problemas o hacer sus trabajos.
3. Los miembros consideran que todos los procesos organizacionales, actividades, funciones e interacciones con el ambiente son parte de un sistema de interrelaciones.
4. La gente se comunica abiertamente con los demás (a lo largo de las barreras horizontales) sin temor de la crítica o el castigo.
5. La gente supedita su interés personal y los intereses departamentales fragmentados al trabajo en conjuntos para alcanzar la visión compartida de la organización

Los defensores de la organización de aprendizaje la vislumbran como un remedio para los tres problemas fundamentales inherentes en las organizaciones tradicionales: fragmentación, competencia y reacción.

- Primero, la fragmentación basada en la especialización crea “muros” y “chimeneas” que separan las diferentes funciones en otras independientes.
- Segundo, un énfasis exagerado en la competencia a menudo mina la colaboración. Los miembros del equipo gerencial compiten unos con otros para mostrar quién está en lo correcto, quién sabe más o quién es más persuasivo. Las divisiones compiten entre ellas cuando deben cooperar para compartir el conocimiento. Los líderes de equipos de proyecto entran en competencia para mostrar quién es el mejor gerente.
- Y tercero, la reacción desvía la atención de la gerencia que busca resolver problemas en lugar de crear. Quien soluciona el problema trata de hacer que se vaya algo, mientras que el creador trata de hacer que surja algo nuevo. Un énfasis en la reacción elimina la motivación y el mejoramiento continuo y, en su lugar, alienta a la gente a dar vueltas “apagando incendios”.

En este contexto de aprendizaje y cambio de la organización, entra en escena un concepto sumamente relevante que forma una estrecha relación de estas prácticas, incluso un gran apoyo: el Desarrollo Organizacional. ¿Por qué apoyarse en el D.O.?, entre otras razones, existen las siguientes:

1. El desarrollo organizacional ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
2. El D.O. provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.

3. Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
4. ¡Importante! El D.O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas: explosión de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos y composición cambiante de la fuerza de trabajo.

El D.O. tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - a. Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
 - b. Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c. Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa pueda ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a. Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b. Transferencia de valores humanos.
 - c. Comprensión por equipos.
 - d. Administración por equipos.
 - e. Mejores métodos para la solución de conflictos.

Se puede decir que el D.O.: tiene una orientación sistémica en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.

Además posee valores humanísticos los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Se utiliza también un agente de cambio, el cual es copartícipe junto con la dirección de la empresa en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el D.O. se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los

analicen teóricamente. Por último, el D.O. depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Es indudable que el D.O. no puede establecer recetas de cocina para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional. Cierto es también que el D.O. debe hacer hincapié en el aprendizaje vivencial, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

Por último, el D.O. considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que la meta general del D.O. es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden seguir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello, se debe preparar una estrategia global de D.O. con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como: principios de la filosofía del desarrollo organizacional.

2.2.2. Factores externos, tecnología

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el retraso cultural evita el uso idóneo de la nueva tecnología.

Existen dos tipos de fuerzas que influyen en cualquier proceso de cambio:

- Fuerzas externas
- Fuerzas internas

Son muchos los factores que afectan a una organización, por ello la mayoría de estas organizaciones cambia constantemente y es imposible predecir qué puede presentarse el día de mañana.

Las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones. Una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. Sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su entorno si quiere sobrevivir. Cabe aquí un par de preguntas: ¿por qué los dinosaurios no siguen existiendo? ¿Por qué minúsculos insectos como las cucarachas, existen aún? La diferencia es que los primeros no se adaptaron a los cambios en el medio ambiente y los segundos sí.

Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, y los clientes de los productos y servicios de la organización también provienen de allá. Por ende, todo lo que interfiera o modifique ese entorno puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para el cambio.

Los administradores y los investigadores de la administración han pensado, desde hace mucho, que la información es una fuente primaria de poder y que los procesos de comunicación son un medio para conservar el control de lo que ocurre en las organizaciones. Mientras la información importante de una organización estaba almacenada en un sistema computarizado central, administrado por las funciones administrativas de contabilidad y finanzas, el control de esta información por medio de la comunicación resultaba plausible. Varias generaciones de mandos medios fueron preparadas para respaldar este tipo de administración.

La tecnología moderna es un reto para esta situación. La tecnología de la información, gracias a la elección consciente de los gerentes de muchas organizaciones, ha cambiado la forma en que se comunican las personas. Esto, en consecuencia, ha modificado la forma en que se administran muchas organizaciones. Uno de los elementos de vanguardia de este reto fue la computadora personal.

La computadora personal colocó el poder en el escritorio de un sinnúmero de personas, pero esas personas con frecuencia trabajaban en forma aislada de otros usuarios de computadoras personales. Sin embargo, ahora toda una serie de productos nuevos –la capacidad de programas de software que se conocen como groupware- ha

empezado a desafiar esa práctica, así como a cambiar los patrones de comunicación de las organizaciones. Hoy día se dice que en lugar de administrar datos, las computadoras se están usando, de hecho, para manejar desde de relaciones entre personas.

El correo electrónico (E-mail) es un tipo de capacidad tecnológica nueva. Los usuarios del E-mail se envían mensajes de la computadora de uno a la del otro. Pero el E-mail es un canal de comunicación relativamente privado en comparación con las redes de groupware, que sirven como combinación de periódicos murales y conferencias a los que tienen acceso muchos gerentes y empleados de una organización.

La asimilación de tecnología para generar mayor productividad puede dar como resultado un desplazamiento de grandes números de trabajadores individuales, empresas y hasta industrias completas. La sustitución de destrezas, productos y organizaciones, a su vez, se traduce en mutaciones importantes de las poblaciones y ciudades.

La investigación tecnológica incluye el mejoramiento de la calidad, reducción de costos, aumento de capacidad o conveniencia del usuario, todo lo cual tiene la intención de beneficiar a la humanidad. En lo que respecta a los negocios, el progreso tecnológico no necesariamente alarga el ciclo de vida del producto, puesto que otros inventos pueden convertir en obsoleto un producto de la noche a la mañana.

La nueva tecnología puede hacer que resulten obsoletos los artículos existentes, reduciendo en costos verdaderamente inferiores, aun cuando el desembolso inicial de capital para maquinaria de la nueva generación puede ser varias veces superior al de sus anteriores versiones. La innovación de un producto puede incrementar así considerablemente la velocidad, variedad y ritmo de producción o, quizá, reducir en tal forma los costos variables, como mano de obra y materiales que los ahorros por unidad producida reembolsan el costo de investigación y desarrollo en dos o tres años o menos.

Estos tipos de ahorros tecnológicos en costo, en computadoras, xerografía, electrónica y comunicaciones, aviación, marina, láseres y artículos de gran duración, como refrigeradores, televisores, entre otros han resultado tanto en un costo inferior,

como en normas de vida considerablemente mejores para los individuos, familias, organizaciones o naciones que utilizan estos productos.

El principal esfuerzo tecnológico está dedicado a obtener calidad, costo, capacidad y ventajas en cuanto a conveniencia; pero sus consecuencias para la sociedad en general van mucho más allá de tales objetivos relativamente simples. La consecución de ellos puede, y frecuentemente ocurre, ejercer un impacto sobre el estilo de vida individual y el bienestar económico, sobre el nacimiento y desaparición de organizaciones, sobre las normas de vida de una nación y hasta sobre estrategias geopolíticas mundiales.

La aceleración en el cambio tecnológico ha ejercido un gran impacto para tornar en obsoletas, estrategias organizacionales, nacionales y hasta internacionales: ha invalidado premisas y suposiciones anteriores que descansaban normalmente en la formulación de estrategias futuras. Las innovaciones permiten mejoras que hacen obsoletos a los productos y los métodos precedentes. Estas innovaciones, sean pequeñas o grandes, obligan a las empresas a cambiar.

Estos cambios afectan directamente el corazón del oficio de la empresa, como en los casos de fabricantes de instrumentos de medición que pasaron de una tecnología basada en la mecánica a una tecnología basada en la electrónica o en el funcionamiento de la empresa en su aspecto estratégico. Los progresos de la robótica llevan de este modo a modificar constantemente las herramientas y los métodos de producción en numerosas industrias, provocando cambios profundos en la organización y en los métodos de trabajo.

La tecnología es ahora transitoria y su impacto abarca a todo el sistema; no está sujeta a condiciones de equilibrio estático o de su estado continuamente estable. Los cambios inducidos por la tecnología cuyos orígenes se encuentran fuera de los campos o industrias tradicionales, forzarán la obsolescencia y hasta la quiebra de organizaciones imprudentes o que no sepan corresponder a ellos.

2.2.3. Tendencias sociales, colapsos económicos

Así como la globalización, la información y los negocios internacionales son aspectos que la organización no debe perder de vista, otro fenómeno de nuestros

tiempos es la creciente presión ejercida por los consumidores y usuarios. Todos somos en gran parte de nuestra vida consumidores y usuarios al tiempo que proveedores de bienes o servicios.

Los consumidores o usuarios somos cada vez más exigentes, tenemos mayores y mejores elementos de información, estamos más educados y queremos una óptima relación entre lo que pagamos y lo que recibimos, sea en forma de dinero por la compra de un producto o servicio, o sea mediante la forma en que nuestros impuestos se transforman en servicios y bienes. Toda esta presión se traslada continuamente a las organizaciones que han de articular respuestas adecuadas a nuevas y más sofisticadas formas de demanda.

Una consecuencia de lo anterior es el progresivo acortamiento de los ciclos de vida de los productos o servicios. Ya no es una cuestión de moda. Sencillamente lo que era bueno o adecuado hace un tiempo ya no sirve para algunas nuevas necesidades. Consecuentemente, las organizaciones han de esforzarse en proporcionar nuevas formas de satisfacer necesidades o de lo contrario están condenadas a su desaparición. Incluso, internamente, la obsolescencia de determinadas funciones se manifiesta de manera dramática cuando el ciclo de vida de los propios puestos de trabajo se acorta de forma progresiva.

Hoy en día, y mucho más en el futuro próximo, la cuestión principal ya no es la información sino el conocimiento. Se habla de gestión de conocimiento y de gestión del capital intelectual como verdaderas variables estratégicas capaces de diferenciar organizaciones de éxito de aquéllas que no lo son, en un mundo en el que también los conocimientos tienen un ciclo de vida cada vez más corto.

Todo ello crea amenazas y oportunidades a las organizaciones y a las personas que han de aprovechar las enormes oportunidades que se les presentan. No olvidemos que más de un 20% de los productos que una empresa comercializará en los próximos cinco años, aún no se han inventado, o que más del 30% de las profesiones que ejercerán nuestros hijos todavía no existen hoy en día.

Sin pretender agotar numerosos factores que están influyendo a organizaciones y personas, no podemos dejar de apuntar la creciente ola de fusiones y adquisiciones de organizaciones, aunada a la aparición de nuevos conglomerados organizacionales que

abarcan sectores tradicionalmente separados o que crean nuevos sectores de un futuro que ya está presente.

Las barreras entre los tradicionales sectores: productivo, distribución y financiero son cada vez más difusas y, hoy en día, asistimos a grupos y conglomerados que operan en todos ellos a la vez. Paralelamente se producen fusiones y adquisiciones que hacen que competidores tradicionales sean socios y por otra parte se configuran nuevos sectores como ocio, tercera edad, información y comunicaciones que aún no han hecho sino insinuar su potencial crecimiento.

Todos estos fenómenos sociológicos, demográficos, tecnológicos y de valores están afectando a organizaciones y personas impulsándolas a realizar procesos de cambio, cuando no de transformación, para asegurar su adaptación al entorno. El problema es que existen determinados modelos y paradigmas que también han de cambiar para que la adaptación sea exitosa.

2.2.4. Política mundial.

Las nuevas realidades macroeconómicas y tendencias en este mundo globalizado están modificando constante y profundamente el entorno comercial e industrial que requiere con urgencia de organizaciones competitivas que puedan responder en forma positiva a dichas realidades y tendencias de los mercados futuros.

Para poder adaptarnos y manejar con éxito un entorno cada vez más difícil y competitivo, los líderes deben saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto, y cambio constante.

La administración del futuro señala que el único camino que les queda a las organizaciones de hoy y de mañana es la búsqueda de la competitividad a partir de la lealtad y motivación de su personal, satisfacción de sus clientes, y mejores relaciones de la sociedad con proveedores, todo ello en la búsqueda permanente de la generación sistemática de calidad y servicio, reducción de costos, mejores precios y búsqueda creativa de oportunidades.

El cambio atañe al conjunto de las empresas; sin embargo, así como corresponden a fenómenos muy diferentes, también existen móviles muy diversos. La decisión de

cambiar es, en efecto, el fin de un proceso de reflexión durante el cual se ha podido considerar la política, el mercado, la competencia, la tecnología, los resultados de la empresa y su funcionamiento o las características del personal de la empresa.

Las causas externas se tratan generalmente de elementos que constituyen el entorno de la empresa, como por ejemplo los clientes, las innovaciones tecnológicas, la evolución de las formas de vida y la política mundial.

Es el entorno el que crea las obligaciones que provocan el cambio. Las transformaciones del contexto general imponen a la empresa el cambio, si lo que quiere es sobrevivir o alcanzar sus objetivos. En tal sentido, es frecuente que la evolución de las exigencias de la clientela, de las ofertas de la competencia y la política mundial conduzcan a una empresa a replantearse totalmente su estructura, sus sistemas y su cultura para ser orientadas por completo hacia la satisfacción de sus clientes, cuando, hasta entonces, habían privilegiado su funcionamiento interno y el respeto de sus exigencias técnicas.

Estos cambios son indispensables para que una empresa pueda conservar sus cuotas de mercado y alcanzar resultados satisfactorios. Quedarse estática significaría desaparecer a corto plazo, en el mejor de los casos, debilitar el cambio, a pesar de todas las dificultades y las discusiones que implica.

La sensibilidad a los cambios en el entorno varía con la posición que tenga la empresa en el mercado y los cambios en la política mundial. Si goza de una posición dominante o, incluso, de una posición monopolista, sufre mucho menos que las demás la presión del entorno. Se esfuerza en actuar sobre él para mantener o reforzar su posición. La mundialización de la economía ha aumentado la competencia. Los mercados son mundiales y todos los grandes actores están presentes en todos los mercados. Las empresas dominantes deben evitar, constantemente, ser desbordadas por competidoras más ágiles que se esfuerzan en modificar las reglas del juego.

Como parte de la política mundial, debemos tener en cuenta la evolución de la legislación y de la reglamentación, ya que puede también llevar a las empresas a efectuar cambios. Su influencia se ejerce, bien a través de la modificación del entorno, o bien por la alteración de las obligaciones que pesan sobre la empresa.

En el primer caso, la legislación y la reglamentación actúan transformando el mercado, por ejemplo, creando o suprimiendo las ventajas fiscales para los compradores y/o transformando el entorno competitivo. En el segundo caso, sus efectos se hacen sentir directamente sobre la empresa obligándola a respetar ciertas reglas o suprimiendo reglas existentes.

2.3. ADMINISTRACION DEL CAMBIO

El cambio ya ingresó al lenguaje organizacional con toda su fuerza y actualidad, y repercute en la administración, en los estilos de administración. Dentro de este contexto, los recursos humanos de la organización aparecen como uno de los pivotes centrales dentro de este proceso. Obviamente quienes realizan los cambios son personas, lo que nos lleva a la conclusión de que el énfasis tradicional en las mejores tecnologías de administración estratégica, difícilmente lograrán los resultados esperados si no se enfocan en la habilidad y desarrollo del personal.

Surge la necesidad de realizar un aporte que trascienda al simple hecho de enfatizar la importancia del ser humano como factor crítico que logrará el éxito; además, se requiere ir más allá, desarrollando metodologías que efectivamente aumenten sus capacidades. El gran cambio, como elemento precipitante de este proceso, requiere inicialmente de un enfoque diferente en la forma que se enfrenta. No es un cambio tal como lo interpretamos habitualmente. En realidad, implica un cambio de enfoque, de planteo en la forma de afrontarlo.

En primera instancia es un cambio cualitativo, es como incorporar la capacidad de cambiar antes del cambio individual; es decir, que el cambio reactivo (así sea proactivo, pero limitado a algo específico o puntual) tampoco es suficiente. Es necesario incorporar una actitud y una aptitud distinta.

En una organización significa salir del viejo sistema donde se incorporaba un cambio, luego otro y luego otro, es decir, un cambio por escalones que constituía una solución parcial o en conjunto de soluciones parciales, estancadas, no continuas y que habitualmente llegan a destiempo o como una respuesta parcial e incompleta de la situación. La pregunta importante no es si estamos o no de acuerdo con el proceso de cambio, porque el cambio ya no es una opción.

2.3.1. El cambio planeado.

Está claro que toda organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sea de acción directa o de acción indirecta. Un formato de ventas se sujeta a revisión con objeto de que no confunda al cliente. El departamento de recursos humanos puede crear un programa de capacitación relativo a los programas de seguridad obligatorios.

Una definición detallada de cambio planeado sería: "diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar". Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996).

En la actualidad, los programas de cambio son una necesidad, debido, precisamente, al cambio de las relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el mundo de las organizaciones. La sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los gerentes están sujetos a un bombardeo de ideas, productos y desafíos nuevos más grandes que nunca antes.

Los administradores, para poder manejar este aumento de información que está acompañada de una disminución del tiempo que pueden dedicar a la toma de decisiones, deben mejorar su capacidad para manejar el cambio. Muchas organizaciones grandes cuentan, explícitamente, con programas para administrar los cambios que buscan mejorar la capacidad del personal de toda la organización para anticipar los cambios que se presentan y aprender de ellos.

Algunas de las empresas de mayor tamaño, éxito y antigüedad son víctimas de su propio éxito. Con el paso de los años han creado estructuras organizativas muy estables, burocráticas y verticales las cuales son muy prácticas para alcanzar ciertas metas en un entorno dado. Sin embargo, las decisiones se toman en forma metódica, incluso lenta, y las ideas nuevas, así como las posibilidades para obtener ventajas competitivas, suelen quedar ahogadas entre números rojos.

Muchas organizaciones están probando estructuras organizativas más planas, que propician el trabajo en equipo y una comunicación más rápida. La idea es que estas

organizaciones más delgadas sean más flexibles, creativas e innovadoras cuando reaccionan a los cambios de todo tipo y del ambiente.

El desarrollo organizacional promovió durante muchos años el cambio planeado dentro de las organizaciones. En estos modelos un buen diagnóstico de las situaciones personales permitía planear una intervención, que modificara las conductas inapropiadas o indeseables para el trabajo. El diagnóstico se emplea todavía tanto para procesos como para relaciones interpersonales, o incluso para variables individuales. Se mide la autoestima de los integrantes de un área, o el grado de conflicto entre esta misma gente, o se miden los procesos en cuanto a eficiencia y eficacia. Cada una de esas medidas permite planear con cuidado una intervención, para que el grupo de esa organización recupere su salud y su funcionalidad.

¿Cuáles son las metas del cambio planeado? Esencialmente son dos. Primero, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente. Segundo, busca cambiar el comportamiento del empleado. Los esfuerzos por estimular la innovación, facultar a los empleados e introducir equipos de trabajo; son ejemplos de las actividades del cambio planeado dirigido para responder a cambios en el ambiente.

También ayuda pensar acerca del cambio planeado en términos del orden de su magnitud. El cambio de primer orden es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros organizacionales tienen acerca del mundo o de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento. En contraste, el cambio de segundo orden es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical, e implica dar nueva forma al marco de las suposiciones acerca de la organización y el mundo en el cual opera.

¿Quiénes en las organizaciones son responsables de administrar las actividades de cambio? La respuesta es: los agentes de cambio. Los agentes de cambio son las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio. Pueden ser gerentes o no gerentes, empleados de la organización o consultores externos. Típicamente consideramos a los altos ejecutivos como los agentes de cambio.

Para mayores esfuerzos de cambio, la alta gerencia recurre cada vez más a consultores externos temporales con conocimiento especializado en teoría y métodos de cambio. Los consultores agentes de cambio pueden ofrecer una perspectiva más objetiva que la del personal interno. Sin embargo, tienen la desventaja de que con frecuencia tienen un conocimiento inadecuado de la historia, la cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización.

Los consultores externos también están dispuestos a iniciar cambios de segundo orden, lo cual puede ser un beneficio o una desventaja porque no tienen que vivir con las repercusiones. En contraste, los especialistas del personal interno o los gerentes, especialmente aquellos que pasan muchos años con la organización, son a menudo más cautelosos ya que temen ofender a amigos y asociados de largo tiempo.

2.3.2. Los efectos del cambio.

¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio? Las opciones se remiten esencialmente a cuatro categorías: estructura, tecnología, ubicación física y gente. Cambiar la estructura involucra hacer una alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño del trabajo o variables estructurales similares. Cambiar la tecnología conlleva modificaciones en la forma en que el trabajo procesa y en los métodos y equipos utilizados. Cambiar la ubicación física cubre la alteración del espacio y los arreglos de distribución en el lugar de trabajo. Cambiar a la gente se refiere a los cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento.

Cambio en la estructura

Realizar cambios en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación y rediseño del trabajo pudiera modificar la estructura de la organización. La estructura de la organización está definida por la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas. La estructura organizacional, en general, es una descripción del trabajo de una organización a través de pequeñas unidades que se coordinan entre sí para que se cumplan las tareas exigidas por la estrategia de una organización.

Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos; por ejemplo, las líneas de comunicación, el flujo del trabajo o la jerarquía

administrativa. El diseño organizacional clásico se basa en definir, con gran detalle, las responsabilidades de los puestos, así como en crear las divisiones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Una de las tendencias más importantes en cuanto a la estructura es la que conduce a una organización delgada y plana, en la que se eliminan los niveles medios de la administración, a efecto de acelerar la interacción de los mandos superiores con los empleados no gerenciales, mismos que obtienen más responsabilidad. Por ejemplo, las responsabilidades departamentales pueden combinarse, removerse las capas verticales y ampliarse los tramos de control para hacer más horizontal y menos burocrática la organización. Pueden ponerse en práctica más procedimientos y reglas para incrementar la estandarización. Puede realizarse un incremento en la descentralización para acelerar el proceso de la toma de decisiones. La modificación del flujo del trabajo y la agrupación atenta de las especialidades, también puede propiciar que se mejoren la productividad y la moral en el trabajo.

Los agentes de cambio también pueden introducir mayores modificaciones en el diseño estructural real. Esto pudiera incluir el cambio de una estructura simple a una estructura basada en el equipo o la creación de un diseño matricial. Los agentes de cambio podrían considerar el rediseñar los puestos o los horarios de trabajo. Las descripciones de puesto pueden redefinirse, los puestos pueden enriquecerse o pueden introducirse horas flexibles de trabajo. La motivación podría ser incrementada, por ejemplo, introduciendo bonos de desempeño o reparto de utilidades.

Cambio en la tecnología

La mayoría de los estudios anteriores en gerencia y comportamiento organizacional versaban sobre los esfuerzos dirigidos al cambio tecnológico. Al dar inicio este siglo, por ejemplo, la administración científica buscó imponer cambios basados en los estudios de tiempos y movimientos que incrementarían la eficiencia de la producción. Hoy en día, los mayores cambios tecnológicos involucran la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, así como la automatización y computación.

Los factores competitivos o innovaciones dentro de una industria a menudo requieren de agentes de cambio que introduzcan nuevo equipo, nuevas herramientas o métodos de operación innovadores. El cambio tecnológico más visible en años recientes ha sido la computación, la cual va abarcando cada vez más y más terrenos. Muchas organizaciones actualmente tienen sofisticados sistemas de información. Los grandes supermercados han convertido sus cajas registradoras en terminales de

entrada conectadas a computadoras para proporcionar información de inventario instantáneo. La oficina de 2008 es completamente diferente a la de 1998, especialmente por la computarización. Esto está representado por las microcomputadoras de escritorio que pueden correr cientos de paquetes de software de negocios y sistemas de redes que les permiten comunicarse unas con otras.

Cambio en la ubicación física

La distribución del espacio de trabajo no debería ser una actividad aleatoria. Por lo común, la gerencia considera minuciosamente las demandas de trabajo, los requerimientos de interacción formal y las necesidades sociales cuando toma decisiones acerca de las configuraciones de espacio, diseño interior, colocación del equipo y asunto similares. Por ejemplo, al eliminar las paredes y divisiones y abrir el diseño de la oficina, se hace más fácil que los empleados se comuniquen. De igual manera, la gerencia puede cambiar la cantidad y tipo de luces, el nivel de calor o frío, los niveles o tipos de ruido y la limpieza del área de trabajo, como también las dimensiones del diseño del interior como muebles, decoración y colores.

Cambio en la gente

Tanto el enfoque técnico, como el estructural, buscan mejorar el desempeño organizacional modificando la situación laboral. Por otra parte, los enfoques que se dirigen a las personas, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

El aspecto humano incluye diferentes capacidades y formas de relacionarse consigo mismo y con el exterior. Cada persona tiene su proyecto de vida. Dicho proyecto resulta de los deseos, intereses, necesidades, aptitudes, habilidades y debilidades que todo ser vivo manifiesta; de la conciencia que se tiene respecto al lugar al que se pretende llegar y de la fuerza interior que mueve a los seres a conseguir metas. Sin embargo, mientras se crece, las metas se hacen más volátiles, los intereses cambian, los deseos también y entonces se deben hacer ajustes a las metas iniciales para que respondan a los nuevos intereses y necesidades que se tienen. Cada nuevo interés generalmente resulta de la exposición de un individuo a estímulos nuevos, a nuevas personas y situaciones.

Una de las áreas en la cual los agentes de cambio operan es la ayuda que prestan a los individuos y grupos dentro de la organización para trabajar juntos de manera más

eficaz. Esta categoría involucra cambiar las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. Las personas constituyen el elemento central del cambio estructural; sin el apoyo de ellas, ningún rediseño estructural puede tener la eficacia esperada.

Muchas veces una actitud inapropiada perjudica los logros esperados de una mejor organización del trabajo. La resistencia al cambio, el miedo a cambiar, o la renuencia a hacerlo son problemas cotidianos en las empresas.

El cambio no puede conducirlo sólo el líder, tiene que apoyarse en personas que crean, viven y profesen los cambios propuestos, que conozcan los causales del entorno que motivan dichos cambios, y que puedan facilitar que el cambio ocurra en otros.

2.3.3. La resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización a un cambio en una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Pero existe definitivamente una desventaja en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación, el progreso.

La resistencia al cambio no necesariamente emerge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la gerencia tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, ante un cambio propuesto los empleados rápidamente responden mediante quejas manifiestas, trabajando más lentamente, amenazando con huelgas o cosas similares.

El mayor reto es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a "enfermedad", y es por tanto más difícil de reconocer.

De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de la resistencia y la reacción de ella. Un cambio podría producir lo que parece ser sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero entonces la resistencia emerge

en semanas, meses o hasta años después. Incluso, un solo cambio que en sí mismo tiene poco impacto, se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo.

2.3.4. Resistencia individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades. Las cinco razones por las que los individuos pudieran resistirse al cambio.

Hábitos. Cada vez que tú sales a comer ¿pruebas un restaurante distinto? Probablemente no. Si usted es como la demás gente, usted encuentra un par de lugares que le gustan y regresa a ellos con cierta regularidad. Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida es de por sí suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para enfrentar esta complejidad, todos nos apoyamos en los hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder a nuestras formas acostumbradas se vuelve más una fuente de resistencia.

Así que cuando su departamento se muda a un nuevo edificio al otro lado de la ciudad, significa que probablemente tendrá que cambiar muchos hábitos: levantarse 10 minutos más temprano, tomar una nueva serie de calles para ir al trabajo, encontrar un nuevo lugar donde estacionarse, ajustarse a la nueva distribución de la oficina, desarrollar una nueva rutina de almuerzo y así sucesivamente.

Seguridad. La gente con una alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, pues éste amenaza sus sentimientos de seguridad. Cuando Sears anuncia el despido de 50,000 empleados o Ford introduce un nuevo equipo de robots, muchos empleados en estas compañías podrían temer que sus trabajos estén en juego.

Factores económicos. Otra fuente de la resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyen el ingreso individual. Los cambios en las tareas de trabajo o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores

económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

Temor a lo desconocido. Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. La transición de la preparatoria a la universidad es una experiencia de este tipo. Los empleados en las organizaciones sienten la misma aversión hacia la incertidumbre. Si por ejemplo, la introducción de una nueva política de calidad significa que los trabajadores de producción tendrán que aprender técnicas de control de procesos estadísticos, algunos podrían temer que no serán capaces de hacerlo. Por lo tanto, podrían desarrollar actitudes negativas hacia la nueva política de calidad o comportarse de manera disfuncional si se pidiera usar técnicas estadísticas.

Procesamiento selectivo de la información. Los individuos moldean su mundo a través de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten a cambiar. Así que los individuos son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que amenaza el mundo que han creado. Volviendo a los trabajadores de producción que han enfrentado la introducción de la nueva política de calidad, podrían ignorar los argumentos de sus jefes cuando explican por qué es necesario el conocimiento de estadística o cuáles son los beneficios potenciales que el cambio les podría proporcionar.

2.3.5. Resistencia organizacional

Las organizaciones, por su naturaleza, son conservadoras. Se resisten activamente al cambio. No hay que buscar mucho para encontrar evidencia de este fenómeno. Las agencias de gobierno quieren continuar haciendo lo que estaban haciendo durante años, ya sea que la necesidad del servicio cambie o permanezca igual. Las organizaciones religiosas están profundamente enraizadas en su historia. Los intentos por cambiar la doctrina de la Iglesia requieren de gran persistencia y paciencia. Las instituciones educacionales, las cuales existen para abrir las mentes y retar la doctrina establecida, son ellas mismas muy resistentes al cambio. La mayoría de los sistemas escolares aplican esencialmente las mismas tecnologías de enseñanza hoy en día como lo estaban haciendo hace 50 años. Asimismo, la mayoría de las compañías, parecen resistirse enormemente al cambio.

Se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional:

Inercia estructural. Las organizaciones tienen mecanismos interconstruidos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección sistemáticamente elige a ciertas personas y rechaza a otras. La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan los requerimientos específicos del papel y las habilidades. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos para que sean seguidos por los empleados. Cuando una organización es confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como una balanza para mantener la estabilidad.

Enfoque limitado del cambio. Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Tú no puedes cambiar sin afectar a los demás. Por ejemplo, si la gerencia cambia los procesos tecnológicos sin modificar simultáneamente la estructura de la organización para que se ajuste, tal vez no se acepte el cambio en la tecnología. Así que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

Inercia de grupo. Incluso si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de grupo podrían actuar como una restricción. El miembro individual de un sindicato, por ejemplo, podría estar deseando aceptar los cambios en su trabajo sugeridos por la gerencia. Pero si las normas del sindicato dictaran resistir cualquier cambio unilateral realizado por la gerencia, él probablemente se resistiría.

Amenaza a la experiencia. Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la experiencia de los grupos especializados. La introducción de computadoras personales descentralizadas, las cuales permiten a los gerentes obtener acceso a la información directamente de la computadora central de la compañía, es un ejemplo de un cambio que encontró fuerte resistencia por parte de muchos departamentos de sistemas de información a principios de la década de los noventa.

Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cualquier redistribución de la autoridad en la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas desde hace tiempo en la organización. La introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo autodirigidos es la clase de cambio que con frecuencia es vista como una amenaza por los supervisores y gerentes medios.

Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos. Aquellos grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma en que ocurren las cosas. El cambio, por ejemplo, ¿significaría una reducción en sus presupuestos o una reducción en el tamaño de su personal? Aquellos que más se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones.

2.3.6. Tratando la resistencia al cambio

Se han sugerido seis tácticas para uso de los agentes de cambio al tratar con la resistencia al cambio. Revisémoslas brevemente.

Educación y comunicación. La resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica básicamente asume que la fuente de la resistencia yace en la mala información o en la comunicación deficiente: si los empleados reciben todos los hechos y consiguen aclarar todos los malentendidos, la resistencia cederá. La comunicación puede establecerse a través de discusiones uno a uno, memorandos, presentaciones de grupo o informes. ¿Funciona? Sí, siempre que la fuente de resistencia sea una comunicación inadecuada y las relaciones gerencia-empleado estén caracterizadas por la confianza y la credibilidad. Si estas condiciones no existen, el cambio probablemente no tendrá éxito.

Participación. Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen pueden ser introducidos al proceso de decisión. Al asumir que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio. Sin embargo, contra estas ventajas están las desventajas: puede llegar a una solución pobre con un gran consumo de tiempo.

Facilitación y apoyo. Los agentes de cambio pueden ofrecer un rango de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo corto de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste. Las desventajas de esta táctica

son que, como los demás, consume tiempo. Además, es cara y su puesta en práctica no ofrece seguridad de éxito.

Negociación. Otra manera para que un agente de cambio maneje la resistencia al cambio potencial es intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia está centrada en unos pocos individuos poderosos, se puede negociar un paquete específico de recompensas para que cumplan con sus necesidades individuales. La negociación como táctica puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. Sin embargo, uno no puede ignorar sus costos potencialmente altos. Además, existe el riesgo de que, una vez que el agente de cambio negocie una parte para evitar la resistencia, estará abierta la posibilidad de ser chantajeado por otros individuos en posiciones de poder.

Manipulación y cooptación. La manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio, son todos ejemplos de manipulación. Si la gerencia corporativa amenaza con cerrar una planta de manufactura en particular, si los empleados de la planta no aceptan una reducción de salarios y la amenaza no es cierta, la gerencia está usando la manipulación. La cooptación, por otro lado, es una forma tanto de manipulación como de participación. Busca "sobornar" a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio. Se busca el consejo de los líderes, no para tomar una mejor decisión, sino para conseguir su apoyo.

Tanto la manipulación como la cooptación son relativamente baratas y construyen formas fáciles de obtener el apoyo de los adversarios, pero las tácticas se pueden revertir si los objetivos tienen conocimiento de que están siendo engañados o utilizados. Una vez descubierto, la credibilidad del agente de cambio podría caer a cero.

Coerción. La última en la lista de las tácticas es la coerción, esto es, la aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que resisten. Si la gerencia corporativa mencionada en la discusión previa, está determinada realmente a cerrar la planta de manufactura, si los empleados no aceptan una reducción en el salario, entonces la coerción sería la etiqueta con que se nombraría a su táctica de cambio. Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, la pérdida de ascenso, evaluaciones

negativas de desempeño y una carta pobre de recomendación. Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que aquellas mencionadas en la manipulación y la cooptación.

2.3.7. La política del cambio

Ningún análisis sobre la resistencia al cambio estaría completo sin una breve mención de las políticas del cambio. Debido a que el cambio amenaza invariablemente el status quo, implica en forma inherente una actividad política.

Los agentes internos de cambio por lo general son individuos de jerarquía alta en la organización que tienen mucho que perder con el cambio. De hecho, han llegado hasta sus posiciones de autoridad al desarrollar habilidades y patrones de comportamiento que son favorecidos por la organización. El cambio es una amenaza a aquellas habilidades y patrones. ¿Qué pasa si ya no son ellos a quienes la organización valora? Esto crea el potencial para que otros dentro de la organización obtengan poder a sus costillas.

La política sugiere que el impulso por el cambio probablemente provenga de agentes de cambio externos, empleados que son nuevos en la organización (y que tienen menos invertido en el status quo), o de los gerentes ligeramente removidos de la estructura principal de poder. Aquellos gerentes que han pasado todas sus carreras con una sola organización y eventualmente logran una posición ejecutiva en la jerarquía son a menudo los mayores impedimentos para el cambio. Éste, en sí mismo, es una amenaza muy real a su nivel y posición. Sin embargo, podría esperarse de ellos que pusieran en práctica cambios para demostrar que no son simplemente vigilantes. Al actuar como agentes de cambio, simbólicamente transmiten a los varios constituyentes –accionistas, proveedores, empleados, clientes- que están por encima de los problemas y que se adaptan a un ambiente dinámico. Por supuesto, cuando se ven forzadas a introducir el cambio, estas personas que han detentado el poder durante mucho tiempo, tienden a ejecutar cambios de primer orden. El cambio radical es demasiado amenazador.

Las batallas de poder dentro de la organización determinarán, en gran medida, la velocidad y cantidad del cambio. Uno podría esperar que los ejecutivos con larga trayectoria fueran fuentes de resistencia. Esto, incidentalmente, explica por qué las

juntas de directores que reconocen lo imperativo de una rápida introducción del cambio de segundo orden en sus organizaciones a menudo dirigen su atención a los candidatos externos para un nuevo liderazgo.

2.4. ETAPAS EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO

Más que cambio, proceso de cambio, más que cuantitativo, cambio cualitativo. Ante situaciones de la magnitud en que estamos transitando se impone un cambio de enfoque con soluciones cualitativamente diferentes. En lugar de mejorar el proceso, lo que debemos cambiar es la forma en qué procesamos. Los hechos no nos afectan en la vida por lo que son en sí mismos, sino por lo que pensamos acerca de ellos; cambiar cualitativamente es cambiar la forma de pensar, lo cual cambia el concepto de los hechos.

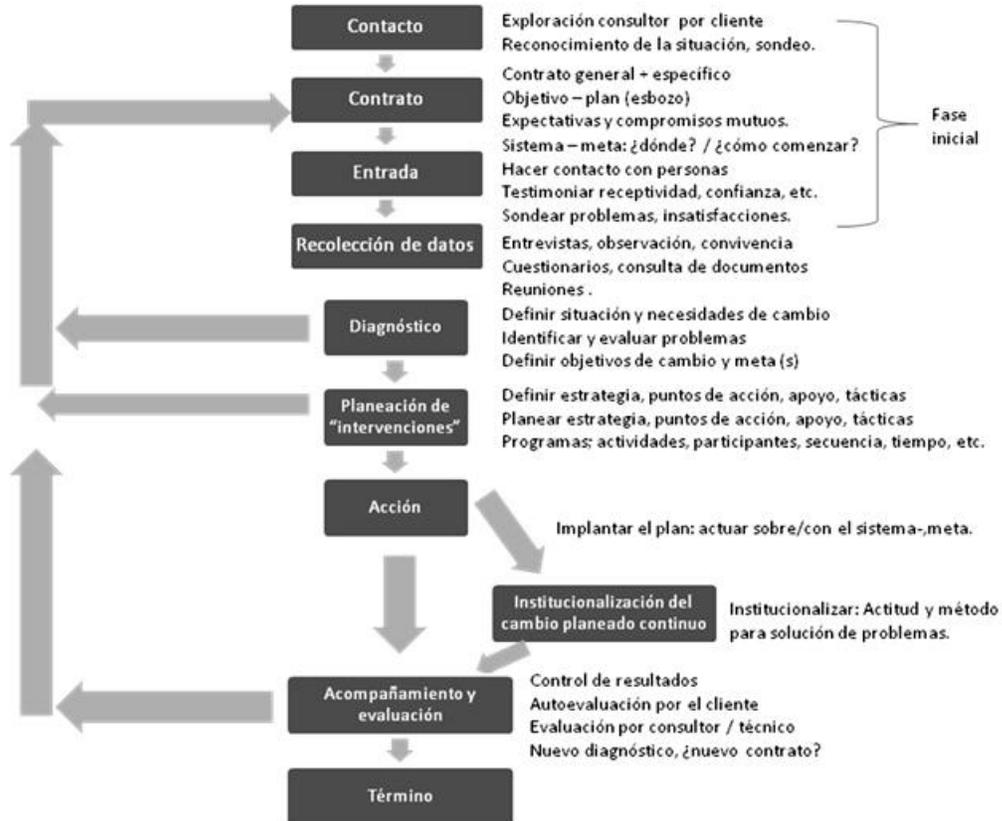
Tenemos que romper estos viejos modelos sin salida, al estilo del perro que se muerde la cola, y entrar en un espiral de evolución y cambio positivo. Continuar con las mismas respuestas es provocar las mismas preguntas. En este camino de encontrar soluciones se buscan herramientas que nos ayudan a procesar la información. Aparecen metodologías que no dan los resultados esperados porque las soluciones no se encuentran en paquetes.

El viejo paradigma no nos sirve. Ya es hora de meter la mano en la bolsa llena de herramientas nuevas y dejar de machacar las mismas viejas soluciones sobre erróneas interpretaciones del problema. Para llegar a un nuevo paradigma tampoco es útil el viejo paradigma porque nos cristalizaríamos en la nueva creencia y volveríamos al punto de partida. Necesitamos una nueva forma de procesar, una nueva forma de pensar que esté en permanente generación de estrategias y paradigmas, que permita no sólo obtener los resultados deseados en el tiempo requerido, sino que además considere el proceso, ese fluir permanente donde nosotros mantenemos la dirección que a cada instante emerja y disfrutemos de ese viaje.

Los paradigmas no pueden institucionalizarse. Tan pronto como se convierte en un conjunto de normas y reglas sociales deja de ser una forma eficaz del modo que originalmente se pretendía. Hoy las metas realistas de los paradigmas tradicionales cambian por las metas deseadas de los pensamientos visionarios. La estrategia exitosa

pasa, entonces, por aprender a generar, a crear nuestras propias soluciones y no podemos enfrentar las nuevas situaciones con herramientas antiguas.

El Desarrollo Organizacional presenta un modelo de cambio planeado, dividido en fases o etapas de consultoría. Como se muestra en la siguiente figura, este proceso es cíclico.



Gráfica 1: Etapas en el proceso de la administración del cambio

2.4.1. Diagnóstico del cambio

Una forma de determinar necesidades de cambio es mediante un análisis de la realidad actual. De esta forma podemos establecer oportunidades y áreas de mejora. Otras veces, el agente de cambio deberá actuar en una determinada dirección según un proceso ya establecido por otras instancias de la organización. En cualquier caso deberá hacerse un diagnóstico de la situación actual y de la situación deseada. Para

ello se proponen una serie de recomendaciones que se deben tener en cuenta así como un abanico de métodos para llevarlo a cabo.



Gráfica 2: Diagnóstico del cambio

Con base en el presente gráfico, la primera acción a realizar es definir el problema de la forma más concreta posible. Debemos recordar que un problema mal definido puede carecer de solución. Se debería hacer la definición en términos operativos, de tal forma que permita una visualización lo más clara posible del mismo. Por ejemplo, se puede tratar sobre la productividad en tal área que está por debajo del promedio en un X%, o que el nivel de ausentismo es un X% superior a la media de tal departamento o sector, entre otros.

Para la definición del problema o área de mejora existen una serie de métodos. Antes de comentar algunos de ellos, se proponen una serie de recomendaciones de tipo general en cuanto a su utilización.

1. Trabajar con un método. No tratar de ser original creando nuevos sistemas de diagnóstico o inventando lo ya inventado. Existen métodos e instrumentos que ya han demostrado su eficacia. ¿Por qué no servirse de ellos?
2. Procurar centrarse en aquello que es relevante. Aunque lo usual es que los problemas estén entrelazados e interrelacionados, un 20% de las causas probablemente ayudarán a comprender un 80% del problema.
3. Buscar la claridad. Más que una definición o diagnóstico detallado y minucioso, intentar una formulación clara y simple.
4. El tiempo es importante. Tener presente que cuanto más detalle se quiera, más tiempo se necesitará para conseguir la información.
5. Considerar a las personas. No sólo como sujetos pasivos del proceso, sino como parte activa de él. En la medida de lo posible, hacerlos participar en la fase de diagnóstico. Éste será ya un buen comienzo para las acciones de cambio posterior. Tener presente que el hacer que intervengan las personas, crea en ellas una serie de expectativas que de alguna forma han de tener respuesta.

Una vez expuestas las recomendaciones generales tratemos algunos métodos de diagnóstico.

El primer método de diagnóstico es el Método Sociotécnico de Sistemas. Fue desarrollado por Eric Trist del Instituto Tavistock de Londres y parte de la idea de que cualquier organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que están relacionados entre sí y con el entorno. Dichos subsistemas se agrupan en dos apartados que son el social (con las relaciones interpersonales, conductas, etc.) y el técnico (tecnología, procesos, etc.) para conseguir los fines de la organización.

El diagnóstico, según el sistema socio técnico, debe determinar qué relaciones existen entre los diferentes subsistemas y cómo un problema afecta a las relaciones con los demás. En cualquier caso, si el método socio técnico puede resultar difícil de articular en la práctica por agentes de cambio no experimentados, siempre se puede optar por un análisis de relaciones de forma más convencional; por ejemplo, mediante áreas funcionales de la organización (producción, comercial, financiera, sistemas, personas implicadas, etc.). Lo importante es contemplar el conjunto y las interacciones entre las partes que lo componen.

Un segundo método de diagnóstico es el denominado Análisis GAP. Consiste en determinar cuál es la diferencia o vacío (gap en inglés) existente entre lo que una

organización o una parte de ella está consiguiendo y lo que querría conseguir. Por ejemplo, si estamos consiguiendo una productividad del 80% y queremos una del 90% es evidente que tenemos un vacío que es preciso cubrir, pero también es evidente que si no cambiamos nada continuaremos teniendo una productividad del 80%. A partir de ese punto hay que recoger información y datos sobre las diferentes causas que determinan ese vacío.

Estos datos tendrán que ver con las diferentes partes implicadas en la explicación de dicho vacío y darán información válida sobre posibles medidas correctoras del problema. Este método permite detectar importantes problemas que, a veces, permanecen ocultos ante un primer síntoma. Por ejemplo, un vacío de productividad puede estar relacionado con la tecnología empleada, los sistemas de trabajo, las actitudes y comportamientos de las personas, entre otros.

Un tercer método de diagnóstico fue desarrollado por Kurt Lewin y se denomina Análisis del campo de fuerzas. Según Lewin el comportamiento de las personas en una organización no responde a un patrón estático, sino a un dinámico balance de fuerzas que trabajan en dos direcciones. En cualquier situación organizativa hay fuerzas que actúan a favor del cambio y otras que lo hacen en contra. Las que lo hacen a favor son las impulsoras o facilitadoras, y las que lo hacen en contra son las limitadoras o restrictivas.

Cualquier situación de equilibrio se define como aquella en la que ambas fuerzas, facilitadoras y limitadoras, son iguales. Para producir una situación de cambio hacia una situación deseada, el agente de cambio deberá actuar aumentando las fuerzas facilitadoras y/o disminuyendo las limitadoras. Otra forma de actuación consistirá en añadir nuevas formas facilitadoras que permitan cambiar el equilibrio hacia la situación deseada.

Una vez abordados algunos métodos de diagnóstico, se describirán diferentes formas de obtener los datos que nos permitirán tener una visión adecuada del problema o área de mejora y de las causas que lo producen. Por lo tanto, conviene diferenciar entre síntomas y causas. El establecimiento de un área de mejora puede ser un síntoma que obedezca a causas mucho más profundas. Por ello es importante hacer un adecuado acopio de datos. De esto dependerá en gran parte la validez del diagnóstico.

Antes de describir algunas técnicas de recogida de datos se propondrán algunas recomendaciones generales a tener en cuenta:

1. Seleccionar el método de recogida de datos en función del problema. Cuanto más estructurado sea el problema, más información formal podrá utilizar (presupuestos, estadísticas, etc.).
2. Marcar un objetivo de cambio, de lo contrario puede verse desbordado por la información y perder de vista lo relevante. Si el problema es la productividad, parece irrelevante profundizar en las ventas, y si el objetivo de cambio es introducir un nuevo sistema de facturación, resulta inútil dedicar esfuerzos a buscar información de producción.

Como agente de cambio es posible que primero debamos reunirnos con alguna(s) persona(s) para tener una idea general del problema. A partir de ahí, deberá profundizarse en el acopio de datos por medio de alguno de los siguientes instrumentos:

1. Cuestionarios: en general se usan para aplicarse a muchas personas y para conocer aspectos concretos de un determinado problema. Aunque existen muchas variedades, lo importante es tener presente que han de ser diseñados para medir lo que se pretende y ello puede ser un proceso costoso en tiempo y dinero.
2. Entrevistas: deben realizarse sobre la base de un guión previamente establecido. Lo importante es determinar cuáles son los criterios de selección de las personas a entrevistar. Proporcionan información cualitativa y de opinión que a veces es difícil de cuantificar y procesar.
3. Datos secundarios: se entienden por tales todos los datos disponibles en la organización en forma de estadísticas, informes, estados financieros, etc. Normalmente suelen ser una buena manera de obtener información de apoyo para un problema concreto, aunque el inconveniente es que no siempre la información disponible está en el formato que necesitamos.
4. Observación directa: consiste en observar sobre el terreno y en situación real los aspectos determinados del funcionamiento de una organización o parte de ella. Por ejemplo: cómo se trabaja en una sección determinada, qué secuencias se llevan a cabo para realizar determinado proceso, etc.
5. Reuniones de grupo: existen diferentes formatos de sesiones de grupo. Lo importante es tener claro el objetivo a la hora de la convocatoria (aportar ideas, definir un problema, etc.) y poseer ciertas habilidades en el manejo y

conducción de grupos. Aportan gran cantidad de información cuantitativa y cualitativa pero crean altas expectativas en las personas.

Una vez definido el problema y realizado el diagnóstico del mismo, el agente de cambio debe diseñar una estrategia a seguir con las personas. Dicha estrategia tiene que partir de la base de que cualquier cambio va a encontrar resistencias para su implementación y que dichas resistencias vendrán fundamentalmente de las personas. Por ello, la probabilidad de éxito de un cambio depende, en gran parte, de que se articule una estrategia de éxito con las personas tendente a gestionar y tratar su resistencia o lo que es lo mismo: aumentar su grado de aceptación. Se debe tener presente que una de las formas más potentes para reducir la resistencia es la implicación de las personas en el proceso. La otra forma de conseguirlo es mediante la comunicación e información a lo largo del mismo.

2.4.2. Modelo de los tres pasos de Lewin

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el status quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un "equilibrio cuasi-estacionario". Para modificar ese estado "cuasi-estacionario" se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
 1. Crear la necesidad de cambio
 2. Gestionar la resistencia al cambio
2. Cambio o movimiento: Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

- Personas o grupos
 - Tareas
 - Tecnología
 - Estructura
3. Recongelamiento: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.
- Evaluar resultados
 - Reforzar
 - Hacer modificaciones

Además, Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Según Lewin la fase de descongelación tendría como objetivo principal crear conciencia sobre la necesidad de cambio. Las personas no cambian porque sí; es más; lo natural es una cierta resistencia al cambio. Por ello hay que crear un clima de cuestionamiento sobre la situación actual en aras de preparar el proceso posterior.

La fase de cambio en sí mismo empieza con el inicio de nuevas pautas de conducta en las personas. Después se produce un efecto de imitación por otras personas o grupos hasta que finalmente se consolida como nueva forma de comportamiento.

Para lograr esa nueva adquisición de conductas y patrones de comportamiento hay que incidir en el resto de subsistemas de la organización a fin de que actúen como verdaderos elementos de apoyo y refuerzo al proceso.

Por último la fase de congelación se produce cuando las personas han hecho suyo (interiorizado) el proceso de cambio y lo han incorporado a su quehacer cotidiano. En esta fase, y especialmente al inicio, conviene hacer una acción de evaluación y

refuerzo de los resultados obtenido hasta conseguir la adecuación definitiva de las conductas y maneras de actuar.

Vale la pena no dejar de reconocer que cualquier cambio es doloroso para aquel que lo experimenta, pues implica abandonar hábitos, actitudes, rutinas o costumbres que quizá por años ha significado su patrón de comportamiento y que en infinidad de ocasiones están ligados a "paradigmas" o "estereotipos" que rigen su conducta.

En múltiples ocasiones se acepta el cambio como "un mal necesario" el cual se presenta de improviso, al que cómodamente se puede rechazar, pero para "no ser menos que los demás" se lo implanta, pero sin tener una conciencia clara de lo que dicho cambio implica.

2.4.3. El clima organizacional durante el proceso del cambio.

La intervención del desarrollo organizacional es una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia. El término intervención designa una serie de acciones o hechos secuenciales planificados cuyo fin es ayudar a una compañía

El éxito de una intervención depende mucho de que la empresa esté dispuesta a realizar un cambio planificado. He aquí algunos indicadores de ello: sensibilidad a la presión del cambio, insatisfacción con el status quo, disponibilidad de los recursos para apoyarlo y que los gerentes le dediquen suficiente tiempo.

Cuando se dan las condiciones que acabamos de mencionar, es posible diseñarla para abordar los problemas descubiertos en el diagnóstico; y cuando es inexistente una buena preparación, la intervención debe tratar primero de mejorar el deseo del cambio.

Para administrar el cambio planificado hacen falta ciertos conocimientos y habilidades, entre otros: capacidad para motivarlo y dirigirlo, para conseguir soporte político y administrarlo, para sostener el impulso inicial. Si los empleados carecen de todo ello, hará falta una intervención preliminar de entrenamiento para que logren realizar un buen diseño de intervención.

Las intervenciones en el proceso humano se centran en los empleados y en los procesos que les permiten alcanzar las metas de la empresa, por ejemplo: comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones en grupo y liderazgo. Es un tipo de intervención cuyos orígenes se remontan a la historia del desarrollo organizacional.

Las intervenciones en el proceso humano provienen principalmente de la psicología, de la psicología social y de campos de aplicación de la dinámica de grupos y de relaciones humanas. Los expertos que las aplican suelen apreciar mucho la realización humana y esperan que mejore la eficiencia de la empresa al perfeccionar el funcionamiento de ella, de sus empleados y procesos.

Dentro de las intervenciones en el proceso humano relacionadas con las competencias individuales, con las relaciones personales y la dinámica de grupo, figuran las cuatro siguientes:

1. Coaching. Ayuda a los gerentes y ejecutivos a aclarar sus metas, a superar los posibles obstáculos y a mejorar el desempeño. A menudo se requiere una relación personal entre el consultor y el cliente con el fin de concentrarse en el aprendizaje personal que luego se refleja en resultados a nivel compañía y en habilidades más eficientes de liderazgo.
2. Capacitación y desarrollo. Entre las estrategias más antiguas del cambio, éstas dos perfeccionan las habilidades y el conocimiento de los empleados. La capacitación da prioridad a las competencias indispensables para realizar el trabajo e incluye las lecciones tradicionales en el aula, lo mismo que simulaciones, aprendizaje de la acción experiencias, capacitación computarizada a distancia o en línea y estudio de casos.
3. Consultoría de procesos. Se concentra en las relaciones interpersonales y en la dinámica social existente en los grupos de trabajo. Por lo regular un consultor de procesos ayuda a los miembros a diagnosticar el funcionamiento del grupo y a diseñar las soluciones adecuadas para resolver los problemas: conflicto disfuncional, comunicación deficiente y normas ineficientes.
4. Intervención de un tercero. Este método de cambio es una modalidad de la consultoría de procesos dirigida a las relaciones interpersonales disfuncionales en las compañías. El conflicto interpersonal puede nacer de aspectos importantes, entre ellos los disputados por los métodos de trabajo o de problemas interpersonales, digamos una mala comunicación.

Las prácticas personales con que se integra el personal de la empresa abarcan lo siguiente: planeación de carreras, sistemas de recompensas, establecimiento de metas y evaluación del desempeño. Son métodos del cambio a los que tradicionalmente se les asocia con la función del personal. En los últimos años ha crecido el interés por integrar la administración de recursos humanos al desarrollo organizacional.

Las intervenciones en esta área tienen su origen en la economía y en las relaciones laborales, así como en los métodos aplicados de personas: sueldos y compensación, selección y asignación de los empleados, evaluación del desempeño y desarrollo de carrera. Los expertos en general se concentran en las personas, pues están convencidos de que la eficiencia de una compañía se logra mejorando los métodos con que se las integra a ella.

En relación a las intervenciones concernientes a la administración del desempeño, se encuentran entre otras, las relacionadas con los siguientes programas del cambio:

1. Establecimiento de metas. Requiere fijar metas claras e interesantes. Trata de aumentar la eficiencia mejorando la compatibilidad entre los objetivos del personal y los de la empresa. Los gerentes se reúnen de manera periódica con sus subordinados para planificar el trabajo, revisar los logros y resolver problemas en la consecución de las metas.
2. Evaluación del desempeño. Es un proceso sistemático que consiste en valorar de manera conjunta los logros relacionados con el trabajo, los puntos fuertes y las deficiencias. Constituye un nexo importante entre el establecimiento de metas y los sistemas de recompensas.
3. Sistemas de recompensas. Consiste en diseñar premios que aumenten la satisfacción del personal y su rendimiento. Incluye métodos innovadores de sueldo, promociones y prestaciones.

El cambio puede ocasionar gran resistencia en los individuos y la compañía, con lo cual hace difícil –si no es que imposible– introducir mejoras. En el nivel personal causa mucha ansiedad dejar lo conocido para adentrarse en un futuro incierto. No se sabe si las habilidades y las aportaciones serán apreciadas en el futuro, ni si se tiene la capacidad de funcionar eficientemente y de lograr beneficios en la nueva situación. En el nivel corporativo la resistencia puede provenir de tres fuentes: la resistencia técnica, la resistencia política y la resistencia cultural.

La resistencia al cambio se puede superar por lo menos con tres estrategias, basadas en los siguientes principios:

1. Empatía y soporte. Un primer paso para superar la resistencia, consiste en saber cómo está experimentándose el cambio. Se averigua a quiénes les es difícil aceptarlo, la índole de su resistencia y los medios de superarla; pero todo ello requiere empatía y soporte. Hay que estar dispuesto a suspender el juicio para ver la situación desde la perspectiva del otro, proceso denominado escucha activa. Una relación más abierta no sólo proporciona información útil relativa a la resistencia, sino que ayuda a poner las bases de la resolución conjunta de problemas con que se derriban las barreras.
2. Comunicación. La gente se opone al cambio cuando desconoce las consecuencias. La falta de información adecuada desencadena rumores y murmuraciones, intensificando así la ansiedad que conlleva. Con una buena comunicación acerca del cambio y sus resultados aminora todo eso, disipando además los temores infundados. Uno de los métodos eficaces en el cambio a gran escala consiste en sustituir la información relacionada con la operación normal por la referente al cambio. Así se da el mensaje de que modificar las actividades forma parte importante del trabajo de un empleado.
3. Participación y compromiso personal. Una de las estrategias más antiguas y eficaces para superar la resistencia, consiste en lograr que los empleados intervengan directamente en la planificación e implementación del cambio. La participación permite diseñar cambios de gran calidad y superar la resistencia. Los empleados aportan información e ideas diversas que facilitan las innovaciones apropiadas a la situación. También identifican las limitaciones y barreras de la implementación. Al participar en la planificación, aumenta la probabilidad de que sus intereses y necesidades se tengan en cuenta durante la intervención. Se sentirán entonces comprometidos en la introducción de los cambios porque eso corresponde a sus intereses y a sus necesidades. Más aún, para quienes sienten gran necesidad de involucrarse, el simple hecho de participar los motiva para poner mayor empeño en lograr que los cambios funcionen.

La primera estrategia: intervenir directamente, es la que más se usa. Consiste en determinar las necesidades de los interesados y presentarles información de cómo los cambios les benefician. Se funda en la suposición de que con información y conocimientos es posible persuadir de la necesidad de cambio y orientarlo.

La segunda estrategia: valerse de redes sociales, consiste en formar alianzas y coaliciones con individuos y grupos poderosos, en tratar directamente con los decisores más importantes, en servirse de contactos formales e informales para recabar información. Las redes sociales incluyen, entre otras cosas, reunirse con grupos poderosos y forjar alianzas que apoyen ciertas modificaciones. Para ello, hay que garantizar que los intereses de los participantes –mano de obra y administración- se tienen presentes durante el proceso del cambio.

La tercera estrategia: recurrir a un sistema social, consiste en evitar intencionalmente las estructuras y procedimientos organizacionales para realizar el cambio. Los sistemas de la empresa pueden constituir un obstáculo y a veces conviene más rodearlos que dedicar tiempo y esfuerzo a eliminarlos.

3. PLANEACION ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

3.1. CONCEPTOS BASICOS DE PLANEACION Y ESTRATEGIA

Una empresa debe realizar su planeación en todos los niveles, es decir, desde la alta dirección hasta el nivel operativo, definiendo elementos claves como la misión, visión, objetivos y estrategias que darán la pauta a seguir en las operaciones de la compañía.

La organización busca por medio de las estrategias, definir una ruta o camino a seguir en todos los niveles y áreas existentes para lograr posicionarse sólidamente en un mercado, competir con éxito satisfaciendo a sus clientes y acreedores y al mismo tiempo formar y mantener las mejores relaciones con sus proveedores.

La definición de visión es una proyección de una compañía, ya que nos dice qué es lo que se quiere lograr, a dónde se quiere llegar, es como definir cómo se encontrará la empresa a largo plazo.

La misión es la definición de la posición actual de la organización donde se expresa el enfoque de sus operaciones para lograr sus objetivos que a su vez marcan las pautas para el desempeño y progreso de la organización.

3.1.1. Planeación

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Esta definición nos muestra claramente qué queremos conseguir y cómo lo vamos a obtener. Todas nuestras actividades, consciente o inconscientemente, tienen una planeación. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas. Todos los pasos que la empresa sigue y la forma como encamina sus actividades son para conseguir eficientemente, un objetivo establecido.

Existen muchos modelos de planeación, unos más sencillos que otros, pero su objetivo es el mismo, cumplir las metas establecidas.

El primer paso para realizar la planeación en una empresa es analizar el pasado, además del presente, de la empresa; puede apoyarse en un análisis FODA. La planeación puede simular el futuro, no sólo en el aspecto económico, sino también de oportunidades y amenazas, ser más proactivos, en lugar de reactivos, ante las circunstancias.

La planeación nos ayuda a ver a la empresa como un equipo o sistema, de esta forma no se dejará de visualizar algún área, si bien habrá planeación estratégica a nivel empresa para que se lleve a cabo, se necesitará de planeación operativa por áreas.

Para que una toma de decisiones sea efectiva en tiempo y acciones, se necesita de una planeación que cuente con controles administrativos en cada uno de los objetivos, para que al momento que se requiera, se presenten los avances y/o resultados numéricos.

La planeación estratégica no garantiza el éxito, pero lo que se puede asegurar es que si los directivos de las empresas tienen el hábito de planear todas las actividades, podrán tener resultados más positivos que si no la utilizaran, esto adecuando todo a la situación actual de la empresa.

Los sistemas de planeación ayudan y fomentan a que exista un canal de comunicación correcto en la empresa, es decir, que los objetivos y logros sean transmitidos a los empleados, para con ello lograr que los subordinados se sientan parte de la empresa y con un reto personal para sacar adelante la estrategia propuesta.

La implementación de la planeación sólo se llevará a cabo con un trabajo en equipo y con una definición muy clara de funciones.

Los tipos de planes pueden ser:

- Misión
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos

- Reglas
- Programas
- Presupuestos

Existen tres tipos de jerarquías de planeación, las cuales son:

- Estratégica – Es a nivel institucional corresponde al plan general. Es proyectada a largo plazo. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad.
- Táctica - Abarca un período de mediano plazo, generalmente para un período anual. Es a nivel departamental. Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.
- Operacional – Es inmediato y a corto plazo. Analiza cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas. Está definida en el nivel operacional.

3.1.2. Estrategia

La estrategia se define como el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones; o representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir en el mercado, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.

La estrategia en la mayoría de las empresas la elaboran los directivos, si es una empresa grande tienen un departamento de planeación, en otras empresas se realiza un consenso entre los directivos para que cada uno como líder de área pueda tener una mejor visión y en conjunto, desarrollar la mejor estrategia para la empresa. Siempre se deben de tener estrategias a seguir, algunas de ellas pueden resultar erróneas pero esto no es excusa para dejar de tomar decisiones.

Una estrategia debe de ser elaborada, enfocándose a:

1. Atraer clientes por sus distinciones del mercado – es importante porque nosotros como clientes decidimos comprar un producto en la empresa X que en la empresa Y; por ejemplo, que el producto de la empresa X es de mejor calidad pero menor precio y moda, en comparación con el producto de la empresa Y.

2. Conquistar su propia posición en el mercado – el producto de la empresa sea el único en el mercado o con características adicionales a los del mercado.

Los distintos planteamientos estratégicos más usados son:

- Proveedor más económico de la industria.
- Productos distintivos de mayor calidad.
- Mercado específico para lograr una ventaja competitiva.
- Especialización de los recursos dentro de la compañía para ofrecer un mejor servicio.

La mejor estrategia que puede existir es flexible, ya que si es una estrategia rígida, muy probablemente la empresa y la evolución constante de los factores del mercado (inflación, oferta y demanda, encarecimiento de los precios de la materia prima, tecnología, etc.) van a hacer que la empresa vaya a la quiebra. El equipo de trabajo que desarrolle las estrategias debe tomarse el tiempo necesario las veces que se requiera, para evaluar si la estrategia que está siguiendo la empresa es la mejor opción, con apoyo de indicadores numéricos que puedan apoyar con una toma de decisiones efectiva, ya que como sabemos, lo que se puede medir, se puede mejorar. Además vale la pena hacer hincapié en que la estrategia debe de ser sustentable y permanente; ya que algunas empresas, cuando salen al mercado, se puede pensar que tienen una estrategia exitosa, mas no es así, ya que es momentánea y con el paso del tiempo, la empresa se va a pique. Lo ideal y recomendable es que la estrategia puede mantener a la empresa en el gusto de los clientes, teniendo muy definida su ventaja competitiva.

El análisis de los directivos al realizar la estrategia de una compañía es en parte proactiva y en parte reactiva; en la parte proactiva se basan en la satisfacción del cliente, producto de mejor calidad e innovación en el mercado, y en la parte reactiva, por la inflación de los precios de la materia prima, avances tecnológicos, oferta y demanda cambiantes. Es imprescindible realizar la parte reactiva.

Dentro de las decisiones tomadas por los altos directivos de las empresas, juegan un papel muy importante los pensamientos éticos; por ejemplo, la adquisición de varias hectáreas de bosque para la construcción de una gran empresa que dará trabajo a miles de trabajadores. Desde la perspectiva de los directivos. ¿Qué decisión tomar, cuidar el medio ambiente o elevar la actividad económica de la región? Aunque al realizar una estrategia, los directivos pueden pensar que es la correcta, ya que cubre

los aspectos que ellos seleccionaron primordiales; en el modelo económico no necesariamente es rentable, por lo cual es recomendable que exista una valuación de la rentabilidad de la estrategia, así como su impacto social y económico.

La buena ejecución de una estrategia bien seleccionada trae como consecuencia una buena posición en el mercado relacionado de la empresa.

3.1.3. Plan de acción

Los pasos para desarrollar una visión estratégica son:

1. Desarrollar una visión estratégica
2. Establecer objetivos
3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión
4. Poner en marcha y ejecutar la estrategia
5. Evaluación, supervisión y corrección

Las fases 1 a la 4 se deben revisar de acuerdo al desempeño real, condiciones cambiantes, nuevas ideas y oportunidades.

1. Desarrollar una visión estratégica

Un concepto muy importante, trascendental en la comprensión de este punto, es la visión estratégica, que significa la dirección que va a tomar la empresa en un futuro. La visión estratégica debe de estar muy bien redactada, ya que debe de representar los intereses de la empresa para el futuro, en comparación con la misión, ya que ella presenta el propósito de la razón de ser actual.

La visión estratégica debe de estar muy bien redactada, ya que debe de representar los intereses de la empresa para el futuro, en comparación con la misión, ya que ella presenta el propósito de la razón de ser actual.

Si se comunica la visión a todos los niveles organizacionales de la empresa, todos los empleados podrán tener la información de hacia dónde se dirige y, por ende, tendrán un mayor compromiso, transformando todos estos pensamientos en objetivos concretos y se podrá trabajar en conjunto, con la unión de todos los esfuerzos.

La mayoría de las empresas expresan su visión, en una frase, a los empleados o a sus clientes.

Como sustento al desarrollo de esta visión, algunas empresas se apoyan en la declaración de los valores que van a identificarlos o guiar a las personas de dicha compañía, es decir, la forma de operar o conducta del personal.

2. Establecer objetivos

Para poner en práctica la visión estratégica, es necesario establecer objetivos que puedan medir el desempeño o resultado de lo que se desea alcanzar. Cada uno de los objetivos debe tener una fecha meta para que puedan ser más eficientes. Se necesitan objetivos a corto y largo plazo.

Algunas empresas recomiendan establecer objetivos extensos, para que genere los mejores resultados posibles; además de motivar a los empleados a que den un extra en su trabajo diario.

Podemos identificar dos tipos de objetivos:

- Financieros – rentabilidad.
- Estratégicos – posicionamiento en el mercado.

3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión

Cuando una empresa tiene múltiples giros comerciales, podemos detectar que se necesitan 4 niveles de estrategia y líderes:

1. Corporativa – Presidente ejecutivo y altos directivos.
2. Comercial - Gerentes generales de cada línea de negocio.
3. De Áreas Comerciales, dentro de cada unidad comercial – Encargados de principales actividades funcionales.
4. Operativas en cada unidad comercial – Gerentes de actividades estratégicamente importantes.

4. Poner en marcha y ejecutar la estrategia

Para que se lleve a cabo la estrategia analizada, se deberá contar con excelente distribución de puestos, donde se ubiquen claramente las cualidades y capacidades que debe cumplir la persona para dicho puesto.

Para poner en marcha la estrategia, es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Es fundamental el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Cuando exista una actividad crítica se deberá asignar a las personas necesarias para que se lleve a cabo sin contratiempo.
- La motivación del personal.
- El éxito de la ejecución del plan estratégico debe involucrar mucha comunicación entre el personal operativo y la dirección.

5. Evaluación, supervisión y corrección

Esta fase es muy importante, ya que en este punto se toma la decisión de si la visión, objetivo y estrategia es correcta o es necesario cambiarla; recordemos que esto es un proceso constante, que se necesita de mucha comunicación para que la toma de decisión sea efectiva.

Toda empresa debiera tener una junta directiva independiente o comité, que pueda desarrollar las siguientes funciones:

- Estar informado sobre el desempeño de la empresa.
- Guíe y juzgue al presidente ejecutivo y a otros altos funcionarios.
- Pueda contener acciones inadecuadas o riesgosas.
- Certifique a los inversionistas que el presidente ejecutivo está haciendo lo correcto.
- Ideas y consejos.
- Participe en la toma de decisiones.

Las decisiones no deben ser tomadas al 100% por un director general, sin que exista un consenso que avale la decisión como la mejor para la empresa, ya que puede ser tomada con fines de beneficio particular o sin tomar en cuenta los beneficios que pueda tener para la empresa a futuro.

3.1.4. Planeación operativa

Para llevar a cabo un plan estratégico, se deberá de desarrollar una planeación operativa de acuerdo a los objetivos definidos previamente. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe de ser escrita claramente en forma fácil de comprender, para que todos los integrantes la tengan presente; además de un trabajo en conjunto para llevarla a cabo. La planeación operativa la constituyen numerosos planes operacionales en cada una de las áreas de la empresa.

Un ejemplo de una planeación operativa es el plan semestral a realizar por el área de ventas de una empresa comercializadora de ropa.

Existen tres componentes para crear una organización capaz de ejecutar bien una estrategia:

- Recurso humano adecuado
- Construir competencias básicas y capacidades para competir
- Acoplar la estructura de la organización

Como complemento podemos mencionar ocho tareas administrativas que surgen de los esfuerzos de una compañía al ejecutar una estrategia exitosa:

- Fomentar las competencias, las capacidades y las fortalezas de recursos.
- Asignar suficiente dinero y personal para dirigir la ejecución.
- Establecer normas y procedimientos que apoyen.
- Adoptar mejores prácticas para las actividades que realiza.
- Apoyo tecnológico para eficientizar procesos.
- Incentivos en el logro de objetivos.
- Tener un excelente ambiente laboral.
- Liderazgo firme, con apoyo a la ejecución.

Reflexionando sobre estas ocho tareas, podemos encontrar que tienen mucha relación entre sí y podemos encontrarles una lógica, es decir, estamos de acuerdo que se necesita dinero para que la estrategia pueda ser exitosa. Para poner orden deben de existir procedimientos y normas establecidas que rijan cada actividad, referente al recurso humano, siempre deben de estar motivados y apoyados con un líder que oriente y guíe, deben existir incentivos cuando se consiga culminar un objetivo, debe

existir un excelente ambiente laboral y siempre buscando las mejores prácticas para realizar la actividad, apoyándose en la tecnología para eficientizar los procesos.

Los incentivos no siempre son monetarios, pueden ser dirigidos hacia los empleados para su motivación, como pueden ser días libres, flexibilidad de horarios, clases de inglés, etc. Un buen líder constituye una piedra angular en el desarrollo de una estrategia exitosa, ya que debe conocer bien al equipo de trabajo, ayudar al desarrollo personal y profesional de sus subordinados, afinar sus habilidades y tramitar incentivos, todo con una dirección común, la ejecución exitosa de la estrategia.

Al desarrollar una planeación operativa, también se pueden descubrir ventajas competitivas de las empresas, es decir, lo que hace la empresa mejor o que la distingue de las demás empresas de su ramo. Si la empresa ya descubrió esa ventaja, es muy importante que le de un seguimiento muy puntal, ya que algunas veces se confía y la ventaja es igualada por sus competidores.

La competencia constituye un punto de mejora de procesos durante la planeación operativa, ya que la empresa no debe cerrarse a sólo mantener su ventaja competitiva sin visualizar los esfuerzos realizados por empresas de su ramo.

Existe una estructura del trabajo para ayudar a la ejecución de una estrategia exitosa:

- Es necesario que la empresa haga un análisis de las actividades que realiza y tomar la decisión, si es necesario que todas las actividades se lleven a cabo internamente o si se pueden subcontratar algunas de ellas, esto nos ayudará principalmente a reducir costos y tener una mejor especialización en actividades trascendentes,
- Establecer las actividades más importantes como elementos en la estructura de la organización.
- Decidir la autoridad que se va a delegar en los puestos gerenciales y a los puestos operativos; aunque ambos lados tienen puntos a favor y en contra, es necesario que se establezca el de mayor confiabilidad a la empresa. Es decir, se tienen desventajas de la toma de decisiones centralizada y descentralizada.
- Coordinación entre unidades o equipos.
- Relación con proveedores estratégicos.

Aunque de todas las experiencias se aprende, hoy en día tenemos como soporte:

- El apoyo tecnológico - para investigar sobre los acontecimientos micro y macro que afectan a la empresa.
- Asociaciones empresariales del mismo ramo - para compartirse experiencias y soluciones a problemáticas.
- Cámaras industriales – para guiar en los trámites que se requieran.
- Revistas empresariales – aportan sugerencias a los tomadores de decisiones en las empresas.

3.1.5. Implementación de la planeación operativa

Las políticas y procedimientos apoyan a la implementación de la estrategia, pero en algunas ocasiones, sólo perjudican su ejecución. Esto quiere decir que en algunas empresas se inicia estableciendo políticas para poder tener un mejor control del proceso, pero se establecen controles innecesarios que sólo desperdician tiempo y esfuerzo en indicadores que no son trascendentes para la implementación operativa. Es recomendable que cada política o norma tenga una razón de ser, y evaluar si realmente con esa medida se podrá tener un indicador claro del cumplimiento de la estrategia.

Algo recomendable para que las empresas puedan evaluar qué tan eficaz es su plan de trabajo, es compararse en algunas actividades con la mejor práctica que realiza la industria a nivel nacional e internacional; con esta evaluación, la empresa se puede sorprender para bien o para mal, y podrá tomar consejos de operación que apoyen a su estrategia. Aunque la mejor práctica, como su nombre lo dice, es algo que se ha realizado en forma correcta y si se conoce, es porque funciona muy bien.

La implementación es un proceso continuo y cíclico, vale la pena tomarse el tiempo necesario para tomar medidas correctivas en caso de requerirse y volver a situarse en la estrategia correcta.

A continuación se mencionan algunas de las herramientas gerenciales más frecuentemente utilizadas por las empresas para poder lograr una excelencia operativa, son un apoyo fundamental en la implementación de los planes:

- Reingeniería de los procesos comerciales – es una herramienta que apoya a reorganizar las actividades y personas que realizan cierta actividad, para que la desarrollen con nuevos lineamientos. Por lo general se obtienen mejoras sustanciales.
- Benchmarking– es una herramienta que ayuda a identificar y analizar la mejor práctica realizada por una empresa, se adapta a la situación de la empresa para poderla implementar y con esto lograr una excelencia operativa. Entre más áreas de la empresa utilicen esta herramienta, mayor efectividad tendrá.
- Seis Sigma– se basa principalmente en definir, medir, analizar, mejorar y controlar; es un sistema lógico en la secuencia de sus pasos, que ayuda a una mejor comprensión de los procesos.

Otro apoyo a la implementación de la planeación operativa son los sistemas de información y operación; éstos deben de adaptarse a las necesidades y operación de la empresa, si se tiene un sistema adecuado, se podrán tener indicadores del desempeño al momento que se requiera. Actualmente, en las empresas están manejando ITIL, conocido como el *help desk*, este sistema apoya al servicio de clientes externos e internos, con el cual se le puede dar un seguimiento puntual a una solicitud de servicio. Este sistema está diseñado para obtener reportes las veces que sean necesarias de la cantidad de servicios pendientes y resueltos, el tipo de petición que se realizó, a qué área corresponde, etc.

El delegar responsabilidades y toma de decisiones, a los empleados ayudará para que los gerentes puedan centrar su tiempo en actividades proactivas de la estrategia; un jefe debe de conocer al subordinado para poder analizar si será capaz de seguir indicaciones y visión del objetivo deseado.

El entusiasmo y compromiso de los empleados debe de ser gratificado con una estructura de remuneraciones bien diseñadas, algunas de esas técnicas motivacionales son:

- Gratificaciones extras – por ejemplo, seguro de gastos médicos, eventos de diversión para los empleados con sus familias, beca de estudios para ellos y sus hijos, cafeterías, etc.
- Ascensos internos – es de gran motivación que la persona crezca en la organización; muchas veces, estas promociones son laterales, pero todo cambio

ayuda a la persona a tener una mejor visión de la empresa y a aprovechar los conocimientos adquiridos en su anterior actividad en beneficio de la empresa.

- Visión estratégica como parte de los empleados – es muy importante hacer saber al empleado que sin su esfuerzo, el objetivo no se cumplirá, esto ayuda a que el empleado se sienta parte de la empresa y a aportar su granito de arena, es un beneficio de ganar – ganar.
- Excelente clima laboral – si una persona se siente a gusto con el equipo de personas que lo rodean, su trabajo va a realizarse en forma armoniosa; de lo contrario, el empleado puede emplear tiempo en chismes o malos entendidos y no va a lograr ser proactivo.
- Se toman en cuenta las ideas de los empleados – muchas veces, las ideas de las personas que realizan el trabajo todos los días va a aportar mayores experiencias que sólo la teoría, pero es muy importante que la persona vea que sus ideas y/o aportaciones fueron tomadas en cuenta; de lo contrario, las ideas exitosas se van a guardar, por el simple hecho que no son consideradas.
- Compartir los resultados – si una empresa le va informando los avances de logros personales y financieros a sus empleados, es una señal de que existe confianza y se puede realizar la comunicación con todo el equipo de trabajo; si no se comunica, los empleados no sabrán la dirección de los objetivos.
- Instalaciones adecuadas – es importante un lugar de trabajo cómodo que pueda cumplir las expectativas del empleado.

Como podemos ver, existen muchas formas de motivar y hacer parte a los empleados de la compañía. Vale la pena que las empresas dediquen tiempo a establecer un sistema adecuado a su presupuesto; esto sin duda alguna va a apoyar a la implementación de la planeación operativa porque recordemos que el trabajo en equipo es muy valioso y enriquecedor; en el cual lograremos un ganar – ganar.

3.2. PLANEACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA

Los planes funcionales se definen a mediano plazo y analizan más a detalle la designación de los recursos con los que se cuenta en la organización. Aquí se plantean formas para poder llevar a decisiones actuales aquellas estrategias que se han definido por la alta dirección. La proyección en tiempo de la planeación operativa es definida por cada compañía acorde a sus necesidades, mercados, etc., siempre y cuando se procure seguir y cumplir las estrategias planteadas.

Como se mencionó anteriormente, planear es una forma de anticiparse a los cambios en las situaciones que nos puedan afectar, es por eso que se debe tener una visión clara de la dirección que queremos que la empresa tome para poder definir el rumbo que se debe tomar.

Ese rumbo es definido por medio de las estrategias que se plantean en una organización, sin embargo, para poder definir claramente cuáles son las más convenientes para que la empresa alcance sus propósitos, es necesario el establecimiento de los siguientes elementos: misión, visión, análisis externo e interno.

Lo primero que se debe analizar es el tipo de industria en la que se encuentra la organización, consolidada o fragmentada, a partir de esto, se podrá analizar más a detalle el comportamiento que se presenta en cada una de ellas. A partir de estos análisis se puede proceder a la formulación de las estrategias por parte de la dirección de la empresa.

3.2.1. Planeación estratégica

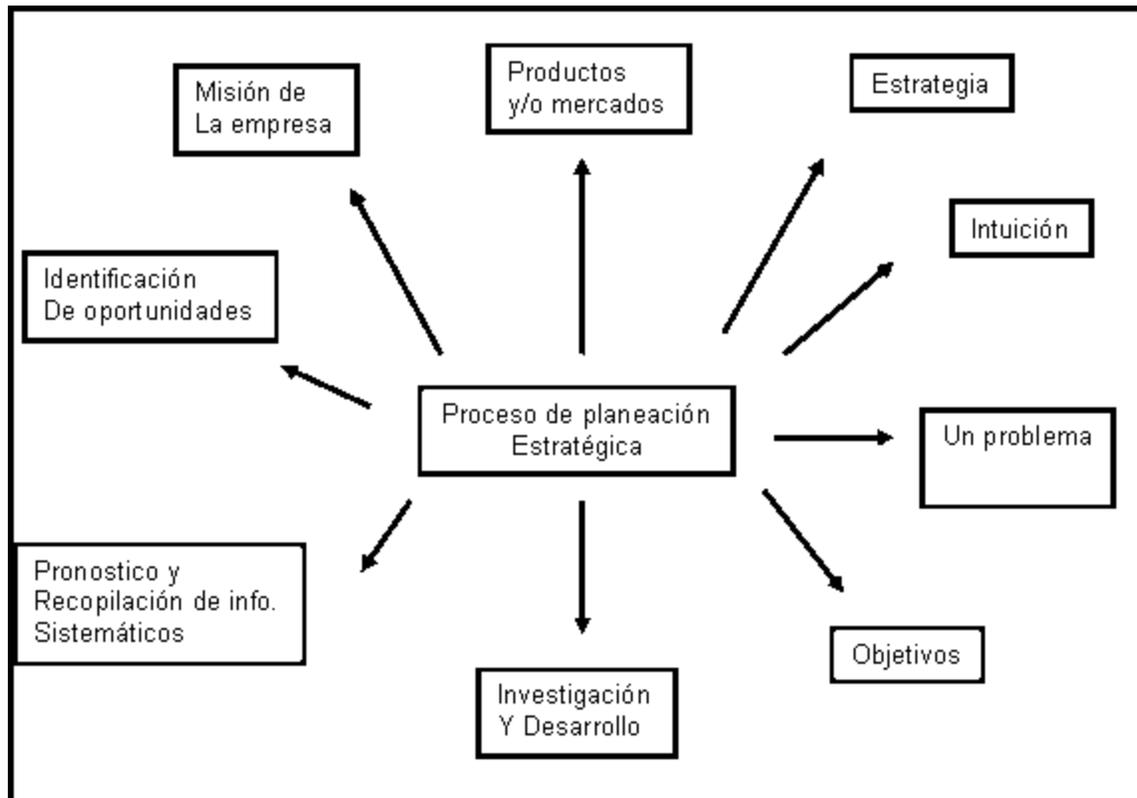
Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia; la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias; logrando los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Una planeación estratégica va guiando a la dirección de la empresa; ya que muestra una visión de lo que se quiere lograr y, como sabemos, no sólo es necesario saber lo que se quiere lograr, también se necesitan objetivos de corto, mediano y largo plazo y una estrategia para irlos realizando.

La planeación estratégica debe de tener los controles administrativos necesarios, cada uno con un tiempo de ejecución, para poder tener un mejor control de los objetivos y poder seguir o corregir la estrategia en el momento indicado, ser proactivo y no reactivo. La planeación se debe de adaptar a las necesidades y situación de cada empresa.

La planeación estratégica obliga a los directivos a que diseñen su planeación por escrito, en donde les ayude a simular el futuro de la empresa y prevenir riesgos.

Algunos puntos para dar inicio a una planeación estratégica en una empresa son:



Gráfica 3: Áreas donde puede dar inicio la planeación estratégica en una empresa

Algunas de las limitaciones de planeación estratégica son:

- Pronósticos en los cuales se basa pueden ser erróneos.
- Resistencia interna puede reducir su eficacia.
- Es cara y difícil.
- Requiere de un cierto talento que puede no existir en la empresa.
- No puede sacar de una crisis a una empresa.

Como podemos ver, la planeación estratégica da la pauta a seguir a la empresa y esta guía debe de ser conocida por todos los integrantes de la empresa para que exista un mayor involucramiento en los objetivos y planes a seguir. Se requiere de un trabajo

en equipo para poder lograr todas las metas, aunque sea un grupo pequeño de directivos que analizan y ponen por escrito esta planeación, no se ejecutaría de una forma exitosa sin el apoyo de todos los integrantes de la empresa.

3.2.2. Análisis de la industria

Para el análisis de la industria existen diversos métodos, como el método sugerido por Michael Porter: Modelo de las 5 fuerzas; el modelo FODA para el análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas; la metodología del ciclo de vida y el método de Coopetencia, el cual debe su nombre a los dos elementos que la componen: cooperación y competencia que se genera dentro de la industria.

Para realizar un análisis de la empresa, se necesita identificar las características económicas predominantes en la empresa y después en la industria, las más importantes son:

- Tamaño del mercado y su crecimiento - local, regional, nacional, internacional o global.
- Número de rivales - ¿La industria está fragmentada en muchas compañías pequeñas o concentrada y dominada por unas pocas empresas grandes?
- Alcance de la rivalidad competitiva - local, regional, nacional, internacional o global.
- Cantidad de compradores - local, regional, nacional, internacional o global.
- Grado de diversificación del producto.
- Innovación del producto y los ciclos de vida de cada producto.
- Condiciones de la oferta y demanda.
- Ritmo del cambio tecnológico.
- Integración vertical.
- Economías de escala.
- Efectos de la curva de aprendizaje/experiencia.

Las características mencionadas engloban un análisis muy extenso que deben de realizar las empresas para poder realizar su planeación estratégica. Estas características pueden apoyar a la dirección a analizar su análisis FODA, lo cual es analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo importante de este análisis son las conclusiones realizadas que puedan apoyar a la estrategia.

Aunque la competencia es un factor clave en el desarrollo o fracaso de las empresas, existe un método sugerido por Michael Porter, el modelo de competencia de cinco fuerzas en el mercado:

1. Presiones competitivas asociadas a la maniobrabilidad del mercado y a la competencia por la preferencia de los compradores, son vendedores rivales en la industria.
2. Presiones competitivas asociadas a la amenaza de los nuevos actores en el mercado.
3. Las presiones competitivas producto de las medidas de las empresas de otras industrias para obtener compradores para sus propios productos sustitutos.
4. Presiones competitivas por el poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor-vendedor.
5. Presiones competitivas por el poder de negociación del comprador y la colaboración vendedor-comprador.

Para poder emplear este modelo, se deben de diagnosticar, en forma ordenada, las presiones competitivas en un mercado y evaluar sus fortalezas, es importante dividirlo en 3 etapas:

1. Identificar las presiones competitivas específicas asociadas a cada una de las 5 fuerzas.
2. Evaluar las fortalezas de las presiones de cada una de las cinco fuerzas.
3. Determinar si la fortaleza, que es común para las cinco fuerzas, atrae grandes beneficios.

La planeación estratégica debe de ir encaminada a lograr condiciones competitivas en el mercado, por lo cual, tomando en cuenta esto, la mejor estrategia de la empresa es la que sepa aprovechar cada situación en contra y transformarla a su favor. Estas se llama fuerzas impulsoras, algunas de ellas son globalización creciente, innovación en marketing, en el producto, cambios de costos y eficiencia, y preferencias de productos especializados a estandarizados.

Aunque hay muchos métodos para poder analizar la industria, algunos de ellos tienen sus pros y contra, y ninguno es 100% confiable y exitoso. Todo depende del análisis, planeación, ejecución y comunicación de los líderes de área, y su forma de reaccionar al mundo cambiante en el que vivimos. Uno de los factores de éxito de las empresas se basa en encontrar a la persona adecuada que encaje en el perfil de los

puestos del organigrama de la empresa, que no tenga miedo a la toma de decisiones ni al cambio y, sobre todo, tenga un panorama proactivo y no reactivo. Entre más personas con ese perfil se tengan en el equipo de trabajo, se podrá tener una mejor reacción al cambio o a la implementación de acciones para desarrollar la planeación estratégica de la empresa.

Otro método para el análisis de la industria es través del estudio del ciclo de vida, que es el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que nace su idea hasta que se le retira de la comercialización.

Los bienes y servicios cumplen, desde sus orígenes hasta su desaparición, las siguientes etapas en su ciclo de vida:

- Etapa previa.
- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación
- Desaparición y retiro.

Otras técnicas para el análisis de la industria son el método de coo-petencia y el análisis de la cadena de valor, debemos reflexionar sobre los conceptos y definiciones de estos temas y relacionarlos con nuestra organización para poder obtener un beneficio real de estas herramientas.

Una competencia es la actividad que mejor realiza la empresa, una competencia básica son las mejores actividades que realiza la empresa en comparación con otras actividades internas y una competencia distintiva es una actitud competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que sus rivales.

La competencia distintiva es muy importante por las siguientes razones:

- Aporta una capacidad competitivamente valiosa que los rivales no tienen.
- Añade poder a la estrategia.
- Es la base de una ventaja competitiva sustentable.

Las fortalezas de recursos de una empresa representan activos competitivos; sus debilidades y pasivos competitivos; esto tiene sentido ya que, si una empresa tiene fortalecidos sus recursos, puede ser un fuerte y digno competidor para sus rivales y esto va a darle una ventaja competitiva sustentable. En cambio, sus debilidades van a representar un pasivo para la empresa, unos ejemplos de ello puede ser que no cuente con el recurso humano con las capacidades necesarias o bien, la falta de activos físicos.

La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas. Además, nos muestra si sus precios y costos son competitivos en comparación con la competencia. Existen dos opciones para traducir las actividades de la cadena de valor en ventajas competitivas. En la número uno, la empresa obtiene la ventaja con base en mejores competencias y capacidades y la segunda opción es con base en menores costos que los rivales.

Para el análisis de la industria, las empresas pueden utilizar la herramienta llamada benchmarking, esta herramienta ayuda a las empresas a buscar las mejores prácticas realizadas en una actividad en específico y poderlas implementar en la empresa. Entre más áreas de la empresa utilicen esta herramienta, mayor efectividad tendrá. Con esta herramienta, también se pueden comparar los costos de las actividades de la empresa contra sus rivales y llegar al análisis de si se cuenta o no con costos competitivos.

Actualmente, las empresas deben de tener muy clara su situación, su entorno, su competencia y los factores que las pueden impactar. Se debe de tener una innovación constante en sus productos y/o servicios, lograr una eficiencia en sus procesos y encaminar a la empresa a procesos estandarizados que apoyen a la mejora continua; con esto, las empresas estarán mejor preparadas para afrontar el medio ambiente que las rodea.

3.2.3. Análisis interno

Estamos en una época cambiante y de crecimiento, por lo cual, las empresas necesitan estrategias que les garanticen un rápido crecimiento, para que puedan mejorar su posición y participación en el mercado.

Existen algunas estrategias que apoyan a las empresas a adecuar o crear sus estrategias, como en todo, algunas son más recomendables para unas empresas y otras para situaciones más específicas.

Existen varios formatos para realizar un plan de acción estratégico, los datos que no se deben de olvidar en son:

- Visión y misión estratégicas.
- Objetivos estratégicos.
 - Corto plazo.
 - Largo plazo.
- Objetivos financieros.
 - Corto plazo.
 - Largo plazo.
- Estrategia general del negocio.
- Estrategia funcional de soporte.
 - Producción
 - Marketing
 - Ventas
 - Finanzas
 - Recursos humanos.
- Acciones recomendadas para mejorar el desempeño.

Además, al elegir una opción estratégica, hay que evitar los siguientes cuatro problemas:

- Elegir un plan que vaya a requerir muchos recursos, que la empresa no tiene y podrían ser aprovechados en otras acciones.
- Elegir un plan que tenga que cambiar la razón de ser de la empresa, es decir, sus pilares.
- Elegir un plan que vaya en contra de su cultura organizacional.
- Elegir varias estrategias de las 5 estrategias competitivas, la recomendación es sólo enfocarse a una, no mezclarlas.

Algunas de las principales estrategias que las empresas pueden adecuar para competir en el entorno global son:

- Estrategia para competir en industrias emergentes.
- Estrategia para competir en mercados de crecimiento rápido.

- Estrategia para competir en industrias maduras.
- Estrategias para competir en industrias estancadas o en declive.
- Estrategias para competir en mercados turbulentos y veloces.
- Estrategias para competir en industrias fragmentadas.
- Estrategias para sostener un crecimiento acelerado de la empresa.
- Estrategias de líderes de industrias.
- Estrategias para empresas de segundo lugar.
- Estrategias para empresas débiles y en crisis.

Por otro lado, sería de utilidad considerar lo que se conoce como los 10 mandamientos para que las empresas puedan elaborar buenas estrategias comerciales:

1. Prioridad a elaborar y ejecutar estrategias que mejoren la posición competitiva a largo plazo – Una posición más fuerte va a rendir mayores frutos. La mejor manera de proteger la rentabilidad sostenida de una organización es una estrategia que fortalezca sus competitividad en el largo plazo.
2. Adaptación rápida a cambios - Una respuesta tardía coloca a las empresas en una posición desventajosa y tiene que ponerse al día.
3. Invierta en crear una ventaja competitiva sustentable – tener una ventaja competitiva sobre los rivales es el factor que más contribuye a la rentabilidad superior al promedio.
4. Evite estrategias prósperas únicamente en las mejores condiciones – una buena estrategia funciona razonablemente bien y produce resultados decorosos, aun en las épocas difíciles.
5. Piense que atacar debilidades competitivas es más rentable que atacar las fuerzas - los rivales son más peligrosos cuando se ven arrinconados y ven amenazado su bienestar.
6. Que exista gran diferencia entre sus productos o servicios a los de sus rivales.
7. Tenga el cuidado de no bajar los precios sin una ventaja de costos establecida – sólo un producto de bajo costo puede ganar en la reducción de precios en el largo plazo.
8. No subestime las acciones de los rivales – las pequeñas diferencias entre ofertas de productos rivales pueden pasar inadvertidas.
9. Evite las estrategias que lo atorran a la mitad y que representa compromisos entre costos y mayor diferenciación.

10. Cuide la implementación de las iniciativas agresivas - las medidas agresivas originan una competencia feroz.

Además de las estrategias, las empresas deben de conocer su cadena de valor. La cadena de valor muestra el valor total y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Con frecuencia, las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales.

3.2.4. Formulación de estrategias

La formulación de la estrategia es el proceso de establecer la misión y los objetivos, eligiendo la organización entre estrategias alternativas. A veces, la formulación de la estrategia se llama "planeamiento estratégico".

Para crear una organización capaz de ejecutar exitosamente una estrategia, debe de cumplir con tres tipos de acciones:

1. Contar con el recurso humano capacitado por experiencia, habilidades técnicas y capital intelectual necesario.
2. Tener competencias básicas y capacidad para competir
3. Estructuración de la organización y el esfuerzo en el trabajo.

Si vemos lo que nos sugieren realizar para establecer una estrategia, es algo que tiene mucha lógica. Primero, necesitas tener a las personas adecuadas, una empresa con competencias y tener muy organizadas las actividades de la cadena de valor.

Existen dos fases del proceso de formulación estratégica:

- Fase de inteligencia – detectar el problema estratégico por medio de un análisis interno y externo.
- Fase de diseño, evaluación y selección de estrategias – para diseñar la estrategia se debe de tomar en cuenta:
 - Tipo de sector.
 - Ciclo de vida de la empresa.
 - Ventaja competitiva.

Para evaluar la estrategia, debe de considerar:

- Si la estrategia es conveniente, es decir, que pueda alcanzar los objetivos propuestos.
- Que la estrategia sea factible.

El proceso de dirección estratégica es un proceso de siete pasos que involucra la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación y control de la misma. Mientras la planificación estratégica abarca los cinco primeros pasos, hasta las mejores estrategias no podrían alcanzar el éxito si la administración falla al implantarlas o al evaluar sus resultados.

En resumen estos pasos son:

1. Identificación de la misión, objetivo y estrategias actuales de la organización.
2. Análisis del entorno - trata de identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
3. Análisis interno - trata de identificar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.
4. Revisión de la misión y objetivos de la organización - trata de determinar si, tanto la misión como los objetivos preestablecidos, son susceptibles de ser alcanzados a tenor de los análisis de las dos fases anteriores.
5. Formulación de la estrategia - seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa
6. Implantación de la estrategia.
7. Control o evaluación de resultados - se trata de medir si con la estrategia implantada hemos conseguido los objetivos planificados.

3.3. PLANEACION Y VENTAJA COMPETITIVA

La estructura jerárquica enfatiza la especialización del trabajo por medio de los departamentos de la empresa. Esta estructura surgió bajo la perspectiva clásica, con la administración científica de Taylor. Max Weber dice que el trabajador tiene claras definiciones de autoridad y responsabilidad, las posiciones del trabajador están organizadas en jerarquía de autoridad. Hay que llevar todo lo que pase en la organización por escrito.

El cambio que se ha dado en los últimos 15 años en las organizaciones es que se ha volteado la jerarquía de las empresas. Con esta nueva estructura, el nivel operativo está en el primer eslabón. De esa forma el personal operativo es muy importante dentro de la organización debido a que ellos deben estar enterados de las decisiones que se toman y de lo que quiere el mundo externo, para que la empresa logre mayor flexibilidad.

El nivel operativo es el que tiene el ciclo de control, la gerencia media es la facilitadora del nivel operativo, para que puedan realizar la operación. El nivel de la alta gerencia es responsable de la estrategia aunque las personas de la operación pueden aportar ideas también para la generación de estrategias.

Antes con el enfoque tradicional de trabajo, las tareas eran especializadas e individuales, la toma de decisiones era formal, la autoridad se daba por posición, las actividades eran secuenciales, la comunicación vertical y los valores se basaban en la desconfianza.

Ahora con el nuevo enfoque: las tareas son compartidas, se realizan por equipos de trabajo, la toma de decisiones es informal, la autoridad se da por conocimiento, las actividades son simultáneas, la comunicación es horizontal y los valores de la organización se basan en la confianza.

La rentabilidad de una empresa se puede alcanzar al estar en una industria altamente atractiva, pero si no lo es, se pueden utilizar las ventajas competitivas sobre sus competidores con el fin de lograr tener rentabilidad.

La Ventaja Competitiva sostenible se basa en las capacidades de la empresa, las capacidades son las actividades de la empresa donde se integra los recursos tangibles e intangibles. Hay estrategias para desarrollar las competencias medulares para que le den a la empresa una mayor ventaja a corto o largo plazo.

Si una empresa quiere diferenciarse de sus competidores le va a costar ya que es necesario cambiar el proceso de producción, sin embargo el concepto de manufactura flexible (con celdas de manufactura), la flexibilidad es mucho mayor y se pueden atender las demandas de los clientes. La tendencia de las celdas de manufactura es que el lote de producción sea igual a 1, para que por cada cliente se elabore un producto de acuerdo a sus necesidades.

Por otro lado tenemos que dependiendo de la etapa de ciclo de vida en que esté la industria serán las estrategias a tomar por las empresas. Para la etapa de crecimiento de la industria, la estrategia es crecer al ritmo de la industria. Cuando no se puede invertir por sí solo, la empresa puede optar por dos lados, pedir un préstamo o hacer alianzas estratégicas con alguna otra firma que aporte capital financiero. Cuando las barreras de imitación son bajas y no se tienen activos complementarios, la estrategia sería licenciar para trabajar en base a regalías. Para este tipo de estrategias es necesario que los empresarios tengan una visión a largo plazo y de cooperación.

Una de las alianzas estratégicas que se pueden formar son los Joint-Venture o también conocidas como coinversión, en donde dos entidades independientes invierten en una tercera en donde tienen participación. Otra alianza es la estrategia de capital, donde existe un arreglo ganar-ganar y no necesariamente es una coinversión.

Una estrategia cooperativa sería el Just In Time, ya que se pueden establecer estrategias con proveedores, distribuidores e incluso con competidores para poder entrar a nuevos mercados. La licencia es una alianza muy cercana al concepto de mercado.

En la etapa de madurez con respecto a la orientación a productos, las estrategias serían: penetración de mercados, desarrollo de productos; con respecto a la segmentación de mercados, las estrategias son: desarrollo de mercados y proliferación de productos.

La penetración de mercados significa quitar participación de mercado a los competidores, para lograrlo la estrategia sería bajar los precios, sin embargo esto conduciría a una guerra de precios con lo que se perjudica a las empresas a corto plazo y al cliente a largo plazo. Otra estrategia a seguir para lograr la penetración de mercados sería el posicionamiento de marca, por medio de acciones de mercadotecnia que ayuden a este objetivo. Hay que tener en cuenta todas las estrategias posibles antes de entrar en una guerra de precios. Otra forma para penetrar mercados es empaquetando el producto con servicio, es decir, darle valor agregado con el servicio.

En cuanto al desarrollo de mercados, una de las estrategias sería la globalización, ya que se llevan los productos de la empresa a otras regiones geográficas. También se pueden llevar a la misma región pero con enfoque a otro nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

Una estrategia corporativa sería buscar en que otros giros o segmentos de mercado debe estar la empresa por que se busca un crecimiento a través de otros giros o mercados. En una estrategia de negocio se define que necesita hacer la empresa para lograr ventaja competitiva en este giro de negocio con respecto a los competidores.

3.3.1. Estructura organizacional y funciones operativas

Una buena organización debe de tener una excelente planeación que pueda guiar el rumbo de la empresa. Esto es muy simple si se sabe cuál es la razón de ser de la empresa y su misión; cuando esto se da a conocer a cada uno de los empleados, se van a obtener mejores resultados.

Los principales tipos de organización son organización lineal, organización funcional, organización línea-staff, ambiente organizacional y organización por producto o mercadeo.

Factores que determinan una estructura organizativa formal:

1. Tamaño:

- Complejidad
- Burocracia/estructura organizativa más compleja.
- Especialización

2. Tecnología: la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
3. Entorno sectorial y social: no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple, la estructura es más simple.

El proceso de planeación estratégica en las empresas debe de considerar los siguientes puntos:

1. Para seleccionar la misión de la empresa se deberán de contestar algunas preguntas, por ejemplo: ¿Cuál es el negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? Para seleccionar sus metas, deben preguntarse ¿A dónde quiero llegar? ¿En cuánto tiempo? ¿Qué recursos se requieren?
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades.
4. Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
5. Poner la estrategia en práctica.

Las metas bien construidas tienen cuatro características principales:

- Son precisas y medibles.
- Se refieren a temas cruciales.
- Son retadoras pero realistas.
- Especifican un período en el cual se deben de alcanzar.

Para que en una organización puedan tener un mejor control administrativo, el primer paso es que exista una definición de puestos que incluya las habilidades que requiere cada uno de los puestos de la empresa; por ejemplo, son diferentes las habilidades y/o experiencia que debe de tener un contador a un director general. Es decir, un organigrama muy bien definido.

Un buen canal de comunicación ayuda a las empresas a que las metas operativas se cumplan en los tiempos establecidos, es decir, que cada uno de los jefes de área de la empresa transmita a los empleados el plan de trabajo a corto, mediano y largo

plazo, y establezcan compromisos como equipo. Esto es muy importante, ya que los jefes de área pueden tener en la mente hacia dónde va el departamento, pero si no lo transmite al equipo, sólo va a quedar en ideas y no se va a traducir a un esfuerzo en conjunto.

En las funciones operativas de la empresa, siempre debe tener en cuenta al cliente a quien se le brinda el servicio, puede ser un cliente interno de la misma organización o uno externo, se deben de cumplir las expectativas del cliente y dar un valor agregado para que se pueda generar una ventaja competitiva.

3.3.2. Implantación y control de la planeación

La implantación de las estrategias de una empresa siempre pone en entre dicho el uso de recursos de toda la empresa. Un cambio en la estrategia casi siempre exige reasignar el presupuesto.

Las unidades que desempeñan una función estratégica más importante y crucial pueden requerir más personal, nuevo equipo, instalaciones adicionales y aumentos superiores al promedio, en sus presupuestos de operación.

Las medidas enérgicas para reasignar los fondos de operación y trasladar personal a nuevas unidades organizacionales indican un compromiso decidido con el cambio estratégico y con frecuencia, se necesitan para catalizar el proceso de implantación y darle credibilidad.

Los cambios en la estrategia, por lo general, requieren algunas modificaciones en las prácticas de trabajo y las operaciones internas. Es normal que surjan focos de resistencia y que la gente muestre cierto grado de estrés y angustia por los cambios que le afectarán, sobre todo ante la pérdida de empleos. Los gerentes de las compañías deben ser inteligentes para idear políticas y prácticas de gran apoyo a la implantación y ejecución de la estrategia.

Muchas políticas pueden ser agobiantes y tan perjudiciales como tener políticas erróneas, y tan malo como no tenerlas, por lo que deben ser estudiadas con mucho detenimiento.

La administración de la calidad total es una filosofía que se enfoca en el mejoramiento de los procesos de la operación. La principal motivación para utilizar esta filosofía son problemas de calidad, presión por competencia y alejamiento de clientes, actuales y potenciales. La administración de la calidad total es mucho más eficiente cuando todos los departamentos de la empresa se ven envueltos en la filosofía, lo cual fomenta una cultura general. La implantación de la filosofía de administración de la calidad total no es un beneficio a corto plazo, aunque puede considerarse por muchas personas como una moda o algo pasajero.

Para tener un mejor involucramiento de los empleados en la filosofía de administración de la calidad total, los gerentes muchas veces deben invertir en cursos impartidos con las bases para el nuevo paradigma que representa tener un desarrollo de la mejora continua de los procesos.

Los empleados deben tener la facilidad de crear sus propios procedimientos que mejoren su trabajo, el empleado es el experto de su propio proceso y de él pueden obtenerse las mejores observaciones.

Muchas veces, la administración de la calidad total y la reingeniería o benchmarking se pueden confundir, pero la reingeniería tiene como principal objetivo la obtención de ganancias, mientras que la calidad total es un proceso paulatino que no tiene fin, ya que siempre se tienen cosas que mejorar.

La información actualizada es la mejor herramienta para la medición de los objetivos trazados por las estrategias, se necesitan sistemas de información para la recopilación y almacenaje de datos, entre ellos, se pueden mencionar: correo electrónico, acceso a la base de datos de los clientes, medición de tiempos de llegada de empleados, etc. Esto es muy importante, ya que si se puede medir, se va a poder controlar y, por ende, mejorar.

Es importante que los gerentes conozcan a sus empleados, dado que deben de saber cómo infundir motivación para la adaptación de las estrategias trazadas por la empresa. La motivación monetaria es un componente central de sistemas de reconocimiento, pero todos los tipos de incentivos son importantes para la adaptación, como elogios, mencionar el trabajo de los empleados en juntas, etc.

El papel de la gerencia dentro de la motivación de los empleados juega un papel muy importante, ya que el conocimiento de los empleados permite la mejor adaptación, reta a los empleados al cumplimiento de las metas, crea un ambiente de trabajo divertido y ameno, etc.

3.3.3. Ventaja competitiva

Una estrategia bien planteada para una empresa se puede ver reflejada en el aspecto financiero y la posición en el mercado de dicha compañía. Una compañía con una presencia pobre en el mercado, indica un pobre seguimiento de la estrategia planteada o una estrategia mal concebida por la gerencia.

El análisis FODA permite tener una perspectiva de la estrategia, al fundamentar que todos los esfuerzos deben producir un balance entre la capacidad de los recursos y su situación externa.

Una fortaleza es una ventaja competitiva que puede tener una empresa, en comparación con sus competidores. Una debilidad es un bajo desempeño en algún aspecto de la empresa. Las fortalezas y debilidades pueden tener distintos orígenes y tipos; por ejemplo, intelectual, físico, de materiales, etc. Las fortalezas representan activos competitivos y las debilidades pasivos competitivos.

La experiencia juega un papel fundamental en el análisis FODA, ya que permite obtener las competencias y capacidades de una compañía. Para realizar un sostenimiento de una ventaja competitiva, se requiere que el personal de la organización tenga muy claro su función y las metas de la organización. La empresa debe de crear competencias centrales y capacidades competitivas; y siempre estar realizando adecuación a las estrategias, considerando todos los factores que lo impactan, internos y externos.

¿Precios y costos competitivos?

Las compañías deben tener en cuenta los costos que representa la fabricación de sus productos, dichos costos deben permanecer lo más bajo posible, con la finalidad de representar una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, el agregar un costo extra a sus productos, deberá considerarse como un valor agregado al usuario

final y no un costo adicional o algo por lo que se debe cobrar más por el simple hecho de incluirlo.

Se puede realizar un estudio de Benchmarking al costo de los productos de una compañía, este representaría una buena medición para realizar la comparación con el costo de los competidores. Es importante recalcar que el Benchmarking se debe hacer cuidadosamente, ya que el acceso a la información de un competidor es difícil, por lo que se podría trabajar con suposiciones, lo cual no daría un dato cien por ciento correcto. La eliminación de un costo se debe vincular con el valor intrínseco del producto, ya que podría representar una desventaja competitiva ante los productos de otras marcas.

¿Posición de la compañía en el mercado?

La evaluación de una compañía dentro de un mercado debe realizarse a través de un método sistémico que de por resultado un valor cuantitativo, tomando en cuenta las ventajas y desventajas competitivas.

¿Problemas estratégicos?

A través del análisis competitivo y la situación de la compañía, se deben proyectar los problemas u obstáculos que se presentarán para el éxito de la empresa. La estrategia de la empresa debe considerar el enfrentar problemas estratégicos, proyectados por estudios realizados, a la situación de la empresa y del mercado.

3.3.4. Tipos de Ventaja competitiva

Si se quiere sobresalir en un mercado en específico, se debe de tomar en cuenta:

- Las necesidades del cliente, es decir, los deseos o aspiraciones que pueden satisfacerse mediante las características de su producto o un servicio.
- Diferenciación de su producto, es decir, diseñar el producto que satisfaga las necesidades del cliente de una forma mejor, ya sea en atributos, precio o diseño.

Es importante realizar la segmentación de mercado, la manera en la cual la empresa va a agrupar a sus clientes en base a sus necesidades o preferencias, con esto se podrá obtener la ventaja competitiva. No es lo mismo que una empresa diseñe sus productos sin conocer su mercado meta, porque si conoce a sus clientes, puede

enfocarse en sus gustos y preferencias; entre más se conozca al cliente es más probable que se pueda tener una ventaja competitiva.

Cuando se trata de desarrollar una estrategia a nivel negocio, los gerentes por lo general subrayan una de cinco estrategias competitivas:

1. Liderazgo en costos – la empresa trata de producir sus productos a un costo unitario menor al de sus competidores.
2. Diferenciación – la empresa trata de producir un producto con características diferentes al de su competencia.
3. Liderazgo en costos y diferenciación - la meta es seguir los modelos de negocios de las dos estrategias anteriores, al mismo tiempo.
4. Diferenciación en el enfoque – esta estrategia proporciona a la empresa para que compita por los clientes en un segmento particular.
5. Liderazgo en costos con enfoque – proporciona el producto a precio unitario bajo, comparado con su competencia y, a su vez, selecciona su segmento de mercado.

Para que el posicionamiento competitivo sea exitoso, la empresa debe de tener muy claro:

- Su producto a ofrecer.
- El mercado.
- La capacidad distintiva que lo resalta.

De acuerdo al autor Charles Hill, se pueden ver más fácilmente, en la siguiente tabla, las elecciones de producto/mercado/capacidad distintiva y estrategias competitivas genéricas.

	Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Diferenciación de producto	Baja (principalmente por el costo).	Elevada (por su carácter único).	De baja a elevada (precio o carácter de única).
Segmentación de mercado	Baja (mercado masivo).	Elevada (muchos segmentos de mercado).	Baja (uno o unos cuantos segmentos).
Capacidad distintiva	Manufactura y manejo de materiales.	Investigación y desarrollo, ventas y comercialización.	Cualquier clase de capacidad distintiva.

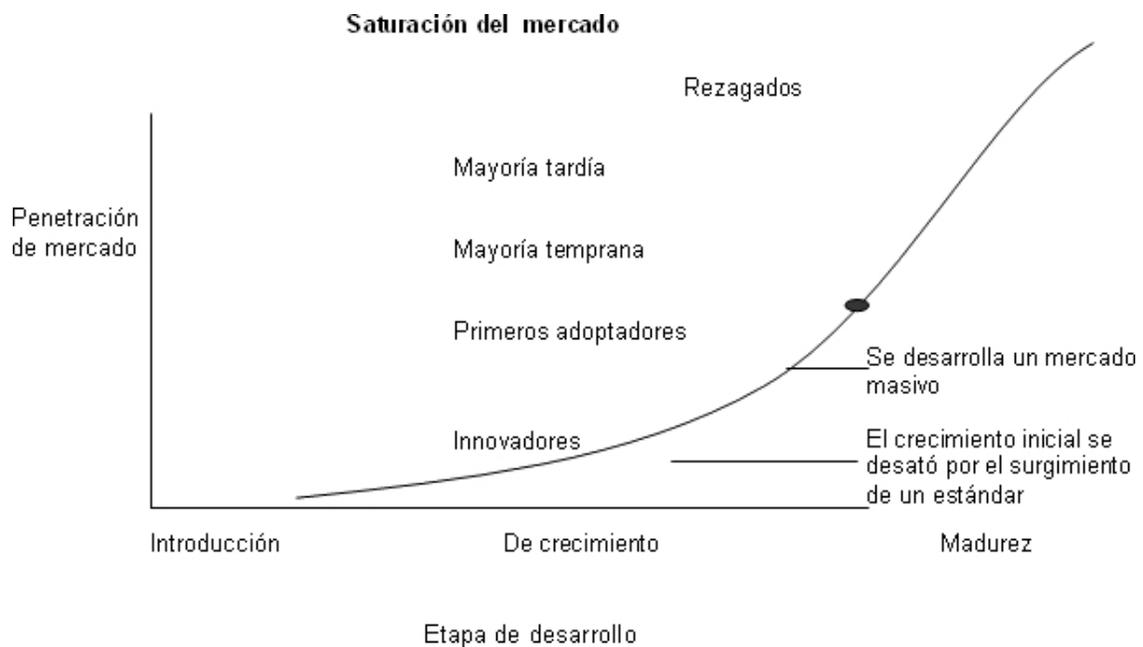
Tabla 2: Posicionamiento Competitivo

La elección de una estrategia de inversión para apoyar la estrategia competitiva depende de la fortaleza de la posición competitiva de la compañía en la industria y de la etapa en su ciclo de vida.

Uno de los retos importantes para los directivos es realizar con éxito una estrategia genérica exitosa, pero no todo queda ahí, hará falta posicionar a la empresa para que mantenga su ventaja competitiva en el transcurso del tiempo en distintitos tipos de ambientes industriales.

Una industria fragmentada es la que se compone de una gran cantidad de empresas pequeñas y medianas; por ejemplo, los restaurantes.

En el siguiente diagrama se puede ver el desarrollo del mercado, comparado con la penetración de mercado.



Gráfica 4: Saturación del Mercado

Algo muy importante que los directivos deben de comprender es que las industrias en su etapa de introducción y en crecimiento, se desarrollan en los mercados a diferentes velocidades. La estrategia a nivel negocio es un determinante fundamental de la rentabilidad de una industria. Desde la perspectiva estratégica, las empresas

pueden incrementar la demanda de una nueva tecnología o producto si desarrollan un modelo de negocios que muestre claramente su ventaja relativa, si lo hacen de forma compatible con las necesidades de sus clientes.

Existen cuatro estrategias principales que una empresa puede seguir cuando la demanda se reduce:

- Liderazgo - El objetivo de esta estrategia es reforzar una tradición no escrita en cuanto a que las compañías más pequeñas siguen al líder industrial para ajustar sus precios hacia arriba o hacia abajo sin tratar de tomar el mando.
- Nicho - Es la fracción de un segmento de mercado: Es decir, cada nicho de mercado presenta algunas particularidades que los distinguen del segmento en su conjunto.
- Cosecha - es un punto medio entre conservar el status quo y salir lo más rápidamente posible. La cosecha es una estrategia que consiste en discontinuar por etapas o finalizar el juego y el plan es sacrificar la posición en el mercado cada vez que se pueden obtener beneficios financieros a corto plazo. El objetivo financiero dominante es cosechar la mayor cantidad posible de efectivo para orientarlo hacia otras actividades empresariales.
- Despojamiento. - La selección depende de la gravedad de la decadencia de la industria y de las fortalezas de la compañía, en relación con los espacios restantes de la demanda.

La infraestructura tecnológica es muy importante para muchas empresas en crecimiento, ya que garantizan compatibilidad, reducen confusiones en las mentes de los clientes y permiten la producción en mayoreo y la reducción de costos.

Para muchas empresas, expandirse al mercado internacional representa una forma de obtener mayores rendimientos por la transferencia de habilidades y ofertas de productos que se derivan de sus capacidades distintivas a mercados en los que los competidores locales carecen de tales habilidades.

La mejor estrategia que puede seguir una empresa puede depender de las presiones o situaciones que tenga en ese momento y que está dispuesto a enfrentar: presiones por reducción de costos o para dar respuestas locales.

Las alianzas estratégicas constituyen acuerdos de cooperación entre competidores reales o potenciales, esto puede apoyar a mantener una ventaja competitiva. Las ventajas facilitan la entrada de la empresa a mercados extranjeros, permiten compartir los costos fijos y los riesgos por productos nuevos, además, facilitan compartir experiencias y habilidades de su recurso humano. Las desventajas son que la empresa se arriesga a compartir su conocimiento tecnológico y acceso al mercado a su socio en la alianza, mientras que obtiene poco a cambio.

4. REINGENIERIA

4.1. FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS DE LA REINGENIERIA

La reingeniería, o también conocida como Business Process Re-engineering (BPR), es una herramienta de gestión de empresas que tiene sus orígenes en los años noventa, surge de la combinación de dos hechos importantes: el primero, fue la investigación de los sistemas de información durante los años 80's cuando éstos son empleadas por las organizaciones, con grandes expectativas de obtener incrementos en su productividad; sin embargo, el resultado no fue el esperado. La conclusión de la investigación de los expertos fue que era necesario organizar las actividades de las empresas sobre la base de los procesos. El segundo hecho fue el movimiento de calidad total, que surge en los años 70, basado en tres principios: enfoque al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo. La reingeniería es un producto de estos dos hechos, que consiste en rediseñar tanto las tecnologías como la mejora continua de manera radical, con el fin de obtener resultados cualitativos.

La definición más aceptada de la reingeniería la creó M. Hammer y J. Champy (1994): "La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". Por tanto, la reingeniería supone un cambio radical de los procesos dirigido de arriba hacia abajo en la organización.

Para que una empresa se mantenga competitiva es necesario que cambie constantemente para mejorar. La tarea más difícil para lograrlo es quizá distinguir qué tiene que cambiar. Es necesario por tanto, que la empresa reconozca sus procesos de negocios y la manera en la que éstos se relacionan con su comportamiento organizacional. Al no conocer los procesos, la empresa está inhabilitada para saber que muchos de ellos son innecesarios ya que no generan ningún valor para el cliente, de tal forma que al aplicar la reingeniería se identifican aquellos procesos más significativos, que serán diseñados de nuevo desde la raíz, con el fin de obtener resultados espectaculares. Los procesos son considerados como la unidad básica de toda organización y son importantes para sus estrategias porque marcan la diferencia al definir la manera de realizar sus actividades.

El objetivo por el que una empresa decide cambiar es para mejorar, ya sea reduciendo sus costos, incrementando sus ingresos o bien mejorando la calidad de sus productos o servicios. La reingeniería, de acuerdo a los expertos, se puede considerar como una metodología de cambio y el cambio implica modificar la manera en la que se perciben los procesos. Partiendo de este punto, es necesario entender que un paradigma es la percepción predeterminada que tenemos de un concepto, su influencia en el pensamiento objetivo de las personas puede resultar negativo, ya que ese pensamiento predeterminado establece de cierta manera barreras que no permiten cuestionar por qué no es posible hacer las cosas de otra manera. Es posible que al modificar estos paradigmas se incremente la innovación y la generación de nuevos procesos, por otra parte, el modificar los paradigmas permite aceptar más fácilmente los cambios que se susciten al implementar la reingeniería.

¿Por qué tanta importancia al cambio? La reingeniería tiene su razón de existencia porque los procesos requieren ser modificados para lograr una mejora, si no es posible controlar esos cambios es muy probable, de acuerdo a los expertos, que no se tengan resultados exitosos. Por lo tanto, la gestión del cambio es fundamental para la implementación de la reingeniería.

Hay que aclarar que la reingeniería genera también un cambio organizacional y por tanto debe considerar ciertos elementos, tales como su estilo de dirección y sus relaciones laborales. No es sencillo para una empresa el controlar los cambios que se generan a partir de la modificación de sus actividades, obviamente se verán afectadas las personas que están involucradas y también se verá afectado el ambiente laboral. Existen ciertos factores que habilitan esos cambios, de ahí que la reingeniería no sólo involucra los procesos básicos de la empresa, sino también a su recurso humano y sus sistemas tecnológicos.

¿Cómo aplicamos entonces la reingeniería? ¿Existe alguna fórmula mágica o un mapa que nos muestre el camino que la empresa debe seguir para lograr la reingeniería de sus procesos? De acuerdo a los expertos aún no hay una metodología definida y que sea única; existen diferentes enfoques para implementar la reingeniería, su elección puede determinar en gran medida el éxito de la implementación. Por lo tanto, se presentan dos enfoques distintos con los que se ha implementado la reingeniería de procesos, la Reingeniería Dinámica en los Negocios, DBR por sus siglas en inglés y la Reingeniería Rápida Re, creada por Raymond Manganelli y Mark Klein.

Sin embargo, el aplicar un enfoque u otro no garantiza el éxito, existen otros elementos que pueden ser críticos para que la implementación sea exitosa o un fracaso.

La reingeniería tuvo su apogeo durante los años 90's, al haber sido popularizada por las empresas consultoras, así como también por haber sido acogida por el gobierno federal de los E.U. durante la administración Clinton, como parte de la llamada "renovación del gobierno" y por ser utilizada por las empresas que en aquel momento requerían de una re-estructuración. Todos la consideraron en su momento una herramienta de gestión novedosa que prometía enormes resultados. Han pasado casi 20 años desde sus orígenes, y la reingeniería continúa presente, considerada por muchos como una herramienta que garantiza cambios positivos y por otros como una moda de gestión más que demostró tener efectos negativos. Sin embargo, la reingeniería se sigue aplicando y hoy en día existen tendencias en el uso de herramientas como la dinámica de sistemas para el análisis y la implementación del rediseño de los procesos.

4.1.1. ¿Por qué cambiar los métodos de hacer las cosas?

Un proceso es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. También se puede decir que es la secuencia de actividades en las que interviene un conjunto de recursos y capacidades tendientes a producir valor para los clientes.

La importancia de los procesos en la reingeniería es que estos pueden ser eficientes o ineficientes ya que dependiendo del número de puntos de control, revisiones, autorizaciones y otros procedimientos que interviene dentro de un proceso se puede obtener un nivel óptimo de trabajo hasta un nivel pésimo.

Aquí entra en juego la reingeniería de procesos la cual se encarga de detectar los puntos más vulnerables dentro de la organización, para fortalecerlos; ya que primero es necesario descomponer los procesos entre los estratégicos y los no estratégicos. Los procesos estratégicos pueden ser capaces de alcanzar los objetivos primarios o de alto impacto dependiendo de la naturaleza del proceso.

Cuando examinamos los procesos estratégicos apreciamos el gran valor de los sistemas, políticas y estructuras existentes dentro de la organización ya que sin estas es casi imposible trabajar en forma adecuada.

- Los sistemas que sostienen las actividades de procesos van desde los sistemas de procesamiento y administración de la información hasta los sistemas sociales y culturales.
- Las políticas que sostienen actividades de proceso incorporan las reglas escritas y los reglamentos que perciben la conducta y el comportamiento relativos a como se han de realizar el trabajo.
- Las estructuras organizacionales que sostienen las actividades de proceso son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las divisiones, las unidades y otras formas en que se divide los trabajadores para llevar a cabo sus tareas.
- Antes de plantear un proyecto de reingeniería se debe tomar en cuenta que los procesos no deben ser modificados si antes no se ha previsto que se modifiquen los elementos que la sostengan.

La reingeniería tuvo sus inicios en 1898 en los Estados Unidos y se refiere a que es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado; y de los sistemas las políticas y las estructuras organizacionales que las sostengan con el fin de optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

Las características que definen la reingeniería son:

- La identificación y rediseño de los procesos de negocio
- La aplicación de las tecnologías de información
- La implementación generada por la dirección

La reingeniería de procesos surge en Estados Unidos a principio de los 90 como una necesidad de modificar los sistemas de gestión para darle un uso más avanzado a las nuevas tecnologías de información generadas en los 80; también surge por el movimiento de calidad total una respuesta de amenaza japonesa basado en tres principios: enfoque en el cliente, mejora continua, y trabajo en equipo.

4.1.2. La habilitación del cambio.

Dentro de la reingeniería de procesos que indica un cambio radical de ellos es necesario eliminar la percepción original que se tiene de un proceso y cambiar los paradigmas que es un "cambio significativo en las reglas, supuestos, y actitudes relacionados con una forma establecida de llevar a cabo la actividad". La aplicación de la reingeniería de procesos va enfocada: a reducir los costos, a mejorar la calidad, a aumentar los ingresos, a mejorar la orientación al cliente y a racionalizar la operación.

Las variables a considerar en las organizaciones que facilitan la implantación de la reingeniería son:

- Estrategias adaptadas por la dirección
- Liderazgo
- Cultura y gestión de personas
- Estructura organizacional
- Organización del trabajo

Así los factores que habilitan el cambio son: los factores tecnológicos, los humanos y los organizacionales.

Al concentrarse la reingeniería en los procesos se asegura la calidad del diseño y actúa también como un mecanismo de retroalimentación para la mejora continua que se refiere al cambio gradual de los procesos.

Los cambios paradigmáticos que se consideran necesarios para aplicar la reingeniería son:

- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Participación
- Cultura
- Educación
- Procesos
- Desempeño
- Reconocimiento
- Sistema organizativo
- Costo

La reingeniería ha aportado nuevos enfoques y formas de acometer el cambio; aunque centrándose en uno de los componentes principales de la organización, los procesos; pero el enfoque sistemático obliga a una mayor integridad y no solo a mejorar una parte.

4.1.3. Habilitadores organizacionales para el cambio.

Dentro de los habilitadores del cambio para la innovación de los procesos tenemos:

1. Tecnología de información, estas pueden impactar de nueve maneras; automatización, información, secuencial, rastreo, analítico, geográfico, integral, intelectual, reducción de intermediarios.
2. Las organizaciones y recursos para la innovación de los procesos pueden ser estructurales y culturales.
 - Estructurales. Adaptar una estructura de equipo puede obtener beneficios tales como: obtener habilidades multifuncionales en una sola unidad de trabajo, incrementar la probabilidad de que un proceso incluya requerimientos multifuncionales, mejorar la calidad de vida del trabajo, llevar acabo diversidad de actividades para soluciones de problemas y proporcionar oportunidad a los individuos a resolver los mismos.
 - Culturales. La cultura organizacional incluye la participación de los empleados en la toma de decisiones y la comunicación es más abierta y menos jerárquica, con este tipo de estructura las empresas se orientan a obtener mayor productividad y satisfacción de los empleados. En la innovación de los procesos los cambios culturales se hacen con la intención de dar un desarrollo a los empleados para que tomen decisiones sobre la operación de los procesos en las que participan
3. Las tecnologías de información también se desarrollan con los habilitadores de cambio en especial con los culturales; se provee a los empleados de información que les permite tomar decisiones de sus procesos; permiten un mayor control y visualizar el conocimiento que los empleados tiene del proceso, también las TI ayudan a dictar a los empleados la manera precisa en la que cada paso de un proceso debe ser realizado.
4. Los recursos humanos también se considera habilitador de la innovación de procesos. Las habilidades de los empleados en los nuevos procesos se requieren para adaptarse a ellos y manejar nuevos sistemas, esto implica que la

organización debe proporcionar políticas de recurso humano, y motivación en el trabajo.

Uno de los problemas más difíciles que enfrenta cualquier proyecto de reingeniería es crear un sentimiento de compromiso de los empleados, y sobre todo convencerlos de que los nuevos procesos que han sido diseñados ofrecen beneficios y son buenos. La cultura y estructura organizacional y algunos aspectos de recursos humanos se consideran parte de los habilitadores del cambio, en conjunto con las tecnologías de información. Una empresa debe saber administrar el cambio considerando estos aspectos, no sólo tecnológicos sino también sociales, es decir, sin perder de vista el compromiso y motivación de los empleados.

4.1.4. Enfoques de reingeniería.

Los enfoques de reingeniería se refieren a las diferentes maneras de llevar a cabo de forma acertada el concepto de reingeniería. Dentro de los enfoques podemos mencionar:

Reingeniería dinámica de los negocios. Creada por Daniel Morris y Joel Brandon se basa en los métodos de desarrollo de los sistemas de relación. Se emplea un enfoque de administración del cambio denominado posicionamiento; el cual proporciona una estructura para el control de cambios en los negocios a través de una serie de técnicas, modelos, y conceptos que representan la justificación del cambio.

Los proyectos que se trabajan a través de la reingeniería dinámica en los negocios consideran tres componentes: el personal, la tecnología y el proceso mismo.

La reingeniería dinámica consta de nueve etapas:

1. Identificar los proyectos posibles
2. Conducir el análisis inicial del impacto
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance
4. Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo
5. Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajos
6. Evaluar el impacto de los costos y beneficios
7. Seleccionar la mejor alternativa
8. Implementar las alternativas

9. Actualizar la información y los modelos

La reingeniería rápida creada por Raimond Manganelli & Mark Klein. Se compone de varias técnicas administrativas las cuales trabajan en conjunto y son: las técnicas administrativas actuales tales como modelación de procesos, medidas de desempeño y análisis de flujo de trabajo.; no hay necesidad de inventar una técnica nueva pues ya existe; integra apropiadamente las técnicas para desarrollar y analizar la información; la metodología resultante tiene un valor que supera al de todas las técnicas arraigadas.

La reingeniería rápida es una metodología que consta de 5 etapas:

1. Preparación.-es básicamente levantamiento previo de la información sobre las metas y los objetivos que se buscan alcanzar. Entre las tareas están reconocer la necesidad desarrollar un consenso ejecutivo, capacitar al equipo y planificar el cambio.
2. Identificación.-desarrollo y modelo del negocio, orientada al cliente; identifica los procesos estratégicos y críticos, tanto del valor agregado como los medulares entre las tareas se encuentra; modelar clientes, definir y medir rendimientos, definir entidades, modelar procesos, identificar actividades, extender modelos de procesos , correlacionar organización , correlacionar recursos y fijar prioridades de proceso.
3. Visión.- busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza, los estructura como visiones de cambios radicales, entre las tareas están; entender la estructura del proceso, del flujo del proceso, identificar actividades de valor agregado, referenciar rendimientos, calcular oportunidad, visualizar el ideal.
4. Solución.-esta se divide básicamente en dos etapas; diseño técnico que comprende las tareas de modelar relaciones de entidades, reexaminar conexiones de los procesos, instrumentar e informar, etc. y diseño social que implica las tareas de; la formación de equipos, reestructuración organizacional, especificación de los cargos, etc.
5. Transformación.- realiza las visiones de proceso lanzando versiones piloto de la producción de los nuevos procesos, entre las tareas se encuentra; completar diseño del sistema, ejecutar el diseño técnico, desarrollar planes de prueba, evaluar al personal, etc.

4.1.5. Tendencias actuales e innovación de procesos en las organizaciones.

Las organizaciones del presente siglo se ven avocadas al reto del cambio constante de su entorno tecnológico, político, económico, y de mercados, variables que ejercen una gran influencia en su cultura con exigencias adaptativas y de innovación que garanticen no solo la supervivencia, sino avanzar hacia la competitividad. Pues aunque en toda innovación se genera un cambio, no todo cambio conduce a una verdadera innovación y mejora.

Hoy la innovación se ha convertido en la religión industrial de nuestros días; las empresas la conciben como la clave para incrementar los beneficios y aumentar su participación en el mercado para eso se combina con la reingeniería que implica:

- Identificación y rediseño de los procesos de negocio
- Aplicación de las tecnologías de información
- Implementación impulsada por la dirección

Las empresas aplican reingeniería cuando requieren cambios radicales que mejoren su nivel de rendimiento; cuando no tienen problemas pero por prevención se preparan para competencia futura; cuando permanecen estables para mantenerse e incrementar su ventaja competitiva.

Por tal motivo se requieren innovaciones en los procesos que implica aplicar la reingeniería que trata de los cambios discontinuos y radicales de los procesos y que se asocia con la aplicación de las tecnologías de información a los procesos de negocios más importantes de la empresa; los tipos de innovación que podemos encontrar pueden ser:

- Innovación disruptiva
- Innovación del producto
- Innovación del proceso
- Innovación del modelo del negocio

El que una organización decida realizar cambios radicales está fundamentado sobre el hecho de que es necesario el cambio para mejorar y ser más competitiva y no sólo por querer cambiar. El objetivo es que se aumente la ventaja competitiva y que el cambio se logre mediante la participación de toda la organización, a través de una correcta administración del cambio.

4.2. METODOS Y HERRAMIENTAS PARA APLICAR REINGENIERIA

Aún cuando no existe una metodología definitiva para aplicar la reingeniería, un grupo de expertos ha determinado una serie de etapas que, de alguna u otra forma se encuentran presentes en casi todas las metodologías, estas etapas son la de "visualizar", en la que se seleccionan los procesos que serán cambiados; y la de "diagnosticar", en la que, a través de ciertas herramientas, se documentan los procesos actuales, incluyendo información como las actividades que se desarrollan, los recursos utilizados, los costos y las tecnologías de información involucradas. Así mismo, durante esta etapa se determinan las causas raíz de los problemas y las actividades que agregan valor son identificadas. La modelación de procesos juega un papel fundamental en estas etapas y puede ser realizada con la ayuda de una serie de métodos y diagramas. Hoy en día existe una amplia variedad de herramientas de software que permiten la construcción de los modelos de procesos, haciendo esta labor más controlada y sencilla.

Una empresa que tiene su estructura basada en funciones, de acuerdo a los expertos, suele tener una perspectiva demasiado estrecha y por lo tanto, es poco flexible ante cualquier cambio. Este tipo de estructura se caracteriza principalmente por tener funciones claramente definidas (producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, compras), exigiendo conocimientos muy específicos. Es común ver en este tipo de estructuras, situaciones en las que, la "gente" de ventas se jacta de que vendería más si la "gente" de producción produjera más. En cambio, una estructura basada en los procesos de la empresa, orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes, visualiza a la empresa de forma horizontal y no vertical, en la que el personal involucrado trabaja centrándose en una "misión amplia", responsables de varias tareas, a diferencia de una organización funcional, en la que se centrarían solamente en la tarea olvidándose de una finalidad. Ésta es una de las ideas centrales de la reingeniería.

Por otra parte, el adoptar una estructura por procesos ayuda a identificar oportunidades de mejora ya que proporciona una visión de la interacción de los elementos de la cadena de valor de la empresa.

Un proceso es, en cualquier parte de la organización, una serie de actividades que al tomar una o más entradas o recursos lo transforman en un producto o servicio que

se espera tenga un valor mayor al de la entrada. Para fabricar un carro es necesario que en una planta de ensamble se unan elementos como energía, mano de obra, partes y componentes lo que dará como resultado un automóvil. Para ofrecer un servicio de transporte de pasajeros, una línea de autobuses requiere de personal que venda los boletos, choferes, autobuses, combustible, material y equipo para dar mantenimiento a los autobuses, etc. Las entradas serían todos estos elementos y la salida, el servicio de transporte. Por lo que un proceso no es exclusivamente para obtener productos, sino también servicios.

Los procesos, por lo tanto, definen cómo es que se llevan a cabo las actividades en una empresa y el analizarlos provee de información importante, útil para optimizar recursos, aumentar la productividad, mejorar los tiempos de servicio y reducir costos de operación, sólo por mencionar algunos ejemplos. La manera de realizar ese análisis es a través de herramientas como los diagramas de flujo, diagramas jerárquicos, así como también a través de representaciones matriciales y socio-técnicas. Con estas herramientas podremos realizar un modelo de proceso de negocios, que es una descripción gráfica que muestra las actividades de la operación y su secuencia, reflejando el flujo de trabajo, de tal forma que ayude a responder preguntas como quién, qué, cómo, por qué y cuándo para cada actividad.

Ahora bien, una organización puede tener infinidad de procesos a lo largo de todas las áreas que la componen, si queremos aplicar una reingeniería, ¿cómo saber cuáles son los procesos que realmente se deben de cambiar? Todas las metodologías de reingeniería incluyen etapas de visualización y diagnóstico, de alguna u otra forma, en la que se identificación y seleccionan los procesos candidatos para la reingeniería, y en las que se realiza la documentación de los procesos y subprocesos actuales, lo que incluye, actividades, recursos, costos y tecnologías de información que estén involucrados. En estas etapas se identifican las actividades que realmente agregan valor y las causas de los problemas son detectadas.

La cadena de valor de una organización juega también un papel importante al momento de identificar los procesos críticos, ya que proporciona una estructura en la que se relacionan las actividades que crean valor para el cliente y generan ganancias a la empresa. El conocerla aclara la idea de que las operaciones y actividades en una empresa deben realizarse a lo largo de las áreas que la integran, para su óptimo desempeño, de ahí que sea necesario evitar las estructuras basadas en funciones y

aplicar aquellas por procesos. Las áreas que conforman la cadena de valor son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, servicio; y sus actividades de soporte o secundarias: infraestructura de la empresa, administración del recurso humano, gestión y desarrollo de tecnología. Los procesos, por lo tanto, se desarrollan a lo largo de las áreas que integran a la cadena de valor.

Resulta importante aclarar que, así como no existe una metodología definitiva para aplicar la reingeniería, lo mismo sucede con las herramientas para modelar los procesos. La elección de una herramienta u otra dependerá del consultor o de la persona responsable del proyecto, cada uno considerará cuál es la mejor opción para crear los modelos de procesos.

La reingeniería requiere de programas, técnicas y enfoques que a primera vista pensaríamos que no tienen ninguna relación con el concepto. Sin embargo, un proyecto de reingeniería necesita de conocimientos aportados por métodos tales como: el costeo basado en actividad, el análisis del valor de proceso, la ingeniería de información, la administración del conocimiento; así como de la ingeniería de software, con sus métodos para el desarrollo de sistemas, como las metodologías orientadas a objetos y el análisis estructurado.

Existe una amplia variedad de herramientas de reingeniería, que incluyen elementos comunes como una hoja de papel, hasta las más sofisticadas (herramientas integradas de reingeniería de procesos y de ingeniería de software o CASE - *Computer Aided Software Engineering*). Cada proyecto de reingeniería es distinto, y cada uno será implementado con una metodología diferente, de acuerdo a las características del proyecto y de la empresa. Así también, las herramientas que se vayan a utilizar en cada una de las actividades de las etapas de una metodología, dependerán en gran medida de las necesidades que tenga un proyecto. Además de esas herramientas, la reingeniería puede valerse de otros programas y técnicas para desarrollar las actividades.

Los métodos para mejorar los procesos de negocios que se pueden considerar son: el análisis del valor de proceso y la ingeniería de información.

El análisis del valor de proceso (PVA) es un método de mejoramiento de procesos, que separa las actividades que agregan valor, de las que no agregan valor. Este método ofrece una manera sistemática de analizar los costos y el valor asociado con

los procesos; además implica el estudio de los componentes y las actividades de un proceso para entender el flujo del mismo.

La ingeniería de información por otra parte, tiene como objetivo describir en términos informáticos, a un proceso ya conceptualizado, de tal manera que un sistema pueda ser rápidamente construido para soportar el diseño de los nuevos procesos. Toma a los procesos como unidad fundamental de análisis e incluye una etapa para rediseñarlos.

Por otra parte, pasando a otro de los enfoques que presenta alguna relación con la reingeniería, es obvio que no existe la receta secreta para mantener y desarrollar la competitividad en la empresa, lo cierto es que las empresas líderes hacen uso de las prácticas de gestión de acuerdo a sus necesidades y condiciones, es por ello que la reingeniería y el TQM se complementan, en una empresa con sistemas de gestión de calidad, habrá procesos que comenzarán a ser obsoletos, es por ello que será necesario una reingeniería, para mejorar esa condición o para innovar de manera radical procesos, productos o servicios. Una vez logrado el cambio deseado se integra al sistema de gestión de calidad para mantener la mejora, con su filosofía de participación, medición y verificación sistemática de los resultados.

Y finalmente, pero no menos importante, la administración del conocimiento, que también se hace presente, y que consiste en utilizar tecnologías de información en la documentación de procesos claves de una empresa que generarán indiscutiblemente un valor para el cliente.

La reingeniería la describen Manganelli y Klein como un enfoque equilibrado que puede contener elementos de otros programas. El objetivo de aplicar una reingeniería es obtener de manera simultánea resultados en términos de calidad, costos, rapidez y satisfacción del cliente, adoptando un enfoque de procesos, integral, que incluya los aspectos técnicos y sociales de una organización. Se dice simultánea porque si consideramos cada programa, enfoque y técnica por separado, cada uno tomará los objetivos para los que han sido creados.

Las ventajas y beneficios de todos estos enfoques y técnicas, ofrecen de alguna manera, las respuestas que se pretende encontrar para cada actividad desarrollada en un proyecto. No en vano se ha afirmado que la reingeniería no es algo nuevo, sino que

es una serie de conocimientos que ya existían, y que lo novedoso radica en que, todos ellos se aplican en conjunto, con la finalidad de cambiar la manera de hacer las cosas para obtener resultados muy significativos.

4.2.1. Identificación y selección de procesos.

En la identificación y selección de los procesos que requieren innovación y mejora tenemos que identificar los procesos que agregan valor al producto terminado y estos se pueden dividir en:

- Procesos centrales o estratégicos del negocio los cuales son aquellos que distinguen la naturaleza del negocio, los determinantes para la satisfacción del cliente, los que tienen un impacto mayor en la estrategia de la empresa, los que hacen una aportación a la misión de la empresa y las que esencialmente son importantes para los objetivos, metas y estrategias de la organización, entre los cuales podemos mencionar logística interna, operaciones logística externa, ventas y mercadotecnia, servicio, etc.
- Los procesos de apoyo los cuales son los necesarios para la operación de la empresa pero no agregan valor al producto o servicio, entre ellos podemos citar los procesos de administración de recursos humanos de desarrollo tecnológico, de abastecimientos, etc.

Dentro de las herramientas a utilizar para la identificación de los procesos a innovar o mejorar encontramos la matriz para priorizar procesos, la cual establece una conexión entre los procesos de negocio que son los esenciales y deseables; y por otro lado los factores críticos de éxito los cuales son continuamente monitoreados por la alta dirección para que la empresa sea exitosa

4.2.2. Modelación de procesos

Un modelo es una representación de la realidad. Un modelo de proceso de negocios se define como una representación grafica de la manera en la que opera una organización. Debe mostrar relaciones entre las actividades y los procesos así como las reglas y los procesos; la misión de cada área y la actividad en la que ella se realiza. Entre las herramientas para modelación de los procesos se encuentra:

- Diagrama de flujo de datos (DFD)
- Diagrama de flujo de control (DFC)

- Diagrama de actividad de negocios (BAM)
- Diagrama de relación (RSD)
- Diagrama jerárquico
- Diagramas matriciales
- Representaciones sociotécnicas
- Modelo de simulación
- Modelos orientados objetos

Diagramas de flujos de datos: es una herramienta que permite visualizar un sistema como una red de procesos funcionales, conectados entre sí por conductos en tanques de almacenamiento de datos. Siendo este, una de las herramientas más usadas por sistemas operacionales en las cuales las funciones de sistema son de gran importancia y son más complejos que los datos que se manejan. El diagrama de flujo de datos (DFD) no solo se utiliza para modelar sistemas de proceso de información, sino también como herramienta para modelar organizaciones enteras para la planeación estratégica de los negocios.

Diagramas de flujo de control: contienen los mismos procesos que los diagramas de flujo de datos pero a diferencia de los DFD, muestran los flujos de control en lugar de los datos. En los diagramas de flujo de control se muestra información solamente de control, no tangible. Su objetivo es informar al sistema que ha ocurrido un evento que ocasiona que se realice un proceso. Existen flujos de control de procesos de control, almacenamiento de datos de control, los cuales son diferenciados en los diagramas de flujos de datos por líneas discontinuas. En los DFC los procesos de control reciben información de los flujos de control, el proceso no se ejecuta hasta que se cumple una condición.

Diagramas de actividad de negocios (BAM): son diagramas de flujo que identifican las actividades que van a ser realizadas y que muestran el flujo de trabajo, así como la relación entre las actividades. Con este diagrama es posible ver todos los flujos existentes, proporcionan toda la información necesaria para entender la operación de los negocios. Se utiliza en diferentes etapas de la ingeniería para determinar la manera en que se realiza el trabajo actual.

Diagramas de relación (RSD): muestran la interacción entre la actividad de las personas y las operaciones y/o sistemas que apoyan estas actividades. Describen la

interacción entre las personas y las computadoras en un flujo de acción-reacción. Se utilizan en conjunto con los diagramas BAM; los BAM identifican las acciones y su flujo y relaciones; mientras que los diagramas de relación se construyen después de los BAM.

Diagrama jerárquico: Son diagramas útiles para la descomposición en niveles, se comienza con un enunciado general y se descompone en niveles, se da la relación en forma vertical. Un ejemplo de este son los organigramas de una empresa

Diagramas matriciales: Son las representaciones gráficas de la relación entre ideas y actividades correlacionándolos otorgando ciertos puntos lógicos de conexión utilizando símbolos como fuerte, medio, débil. Se utiliza para determinar que tan bien se relacionan dos conjuntos, un ejemplo de este se encuentra en la casa de la calidad (QFD). En los proyectos de reingeniería los diagramas matriciales son útiles en las etapas de visualizar rediseñar y reconstruir; identificando los procesos candidatos para la reingeniería, diagrama de habilidades que requiere nuevas posiciones, definición de necesidades de personal para nuevos procesos. Así también, para evaluar al personal una vez que ha sido seleccionado.

Representaciones socio-técnicas: describen a una organización como una composición de sistemas sociales (personas) y técnicos (herramientas) para analizar la organización y para la administración del cambio. El objetivo de estas representaciones es que los dos sistemas deben encajar de manera efectiva para que sea posible alcanzar el funcionamiento óptico. En los proyectos de reingeniería, las representaciones socio-técnicas es necesario que vayan orientadas a alcanzar los objetos estratégicos de la empresa y deben embonar con las arquitecturas de recursos humanos y tecnológicos.

Modelo de simulación: representan de manera artificial el comportamiento de un proceso real. Por lo general son programas de computadora que se pueden utilizar para demostrar los cambios en el comportamiento de un proceso cuando sus variables esenciales se alternan

Modelación orientada a objetos: en este tipo de modelación la reingeniería se aplica empleando diversas metodologías las cuales cada una de ellas está integrada por diversas etapas y a su vez por diversas actividades. Las actividades involucradas en

cada etapa utilizan herramienta que pueden ser de ingeniería de software. La modelación orientada a objetos es una técnica de desarrollo de software.

La modelación orientada a objetos es útil para identificar los problemas y para modelar las empresas. Hay diversas metodologías para llevar a cabo la modelación orientada a objetos:

- Metodología OMT de Rumbaugh & Blaha
- Metodología de Booch
- Metodología de Shlaeri & Mellor
- Metodología de Coad & Yourdon

4.2.3. Ingeniería de información.

Se define como la aplicación de una serie de prácticas formales integradas para la planeación, análisis, y diseño de sistemas de información de una empresa. Fue creada por James Martín, para integrar los modelos de negocios de forma sistemática en el desarrollo de una arquitectura que establece para los sistemas de información de una organización.

Las técnicas para diseño de sistemas concerniente al manejo de datos está cambiando rápidamente y existen dos tendencias:

- Orientada al estudio de los procesos soportada por la ingeniería de software.
- Orientada al estudio de los datos y procesos, soportada por la Ingeniería de la información.

Las etapas de la ingeniería de la información son:

- Planeación estratégica y de información.- en donde se afrontan las metas de las empresas y los factores críticos de éxito.
- Análisis de un área de negocios.- trata sobre que procesos se requieren para manejar una área seleccionada del negocio, de cómo estos procesos se interrelacionan y sobre qué datos se requieren.
- Diseño de sistema.- aquí se manejan el cómo implementaran los procesos elegidos en el área de negocios seleccionada y cómo interactúan estos procedimientos.

- Construcción de un sistema de información.- Aquí todas las definiciones de requerimientos que fueron documentadas son ejecutadas en lo que será el producto final.

El objetivo de la ingeniería de la información es aplicar tecnología de la mejor manera que satisface las necesidades generales del negocio.

4.2.4. Metodologías socio-técnicas.

La metodología socio-técnica se centra en la interacción entre las tecnologías y las personas, el enfoque social es indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones. La automatización de la industria y del trabajo obliga a los empleados a estar más en contacto con sistemas de información, sistemas de producción, lo que lleva a una relación más estrecha.

El enfoque socio-técnico se orienta a la armonización de los sistemas sociales o interpersonales y a los sistemas técnicos que afectan a los individuos para así obtener el mejor desempeño en las funciones.

Los proyectos de metodologías socio-técnicas tienden a:

1. Ofrecer la formación de grupos de trabajo autónomos
2. Agrupar tareas esenciales a un equipo
3. Capacitar a las personas con habilidades múltiples
4. Delegar del desempeño del trabajo

El desarrollar un sistema considerando este concepto da origen a sistemas que encajan perfectamente en el ámbito social y técnico siendo más objetivos y con mejor desempeño.

Uno de los modelos socio-técnicos es el modelo de Tavistock. Este modelo concibe a la organización como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente. Así la organización se concibe como un sistema socio- técnico estructurado en dos sistemas

- El subsistema técnico.- Que comprende las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados etc.

- El subsistema social.- Que comprende a los individuos, sus características físicas, psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos etc.

Otro modelo socio-técnico es el modelo de Mumford. Esta metodología consiste en un sistema de pasos analíticos lógicos y secuenciales que deben de ser tomados en cuenta cuando se está diseñado un nuevo sistema.

En cada paso, los objetivos de la compañía y las necesidades humanas son tomados en cuentas para el diseño, coincidiendo estos dos factores en todo momento. Uno de los objetivos de esta metodología es obtener el mejor balance entre las personas y la tecnología, los pasos de metodología de Mumford son:

- Diagnosticar el negocio
- Fijar objetivos sociales y eficiencia
- Desarrollar estrategias alternativas
- Seleccionar la estrategia con mejor alcance
- Llevar a cabo un diseño detallado de la estrategia
- Implementar el nuevo sistema
- Evaluación una vez

4.2.5. Análisis del valor del proceso

Este análisis se le conoce también como "análisis de valor de actividad", se popularizo en los años 70 y 80's como un método para reducir los costos indirectos. Ofrece una manera sistemática de analizar los costos y el valor asociado con los procesos, implica el estudio de los componentes y las actividades de un proceso para entender el flujo del proceso.

Este método separa las actividades que agregan valor de las que no agregan valor, es unos de los métodos más eficaces para los procesos de finanzas ya que se utiliza para analizar la estructura de los costos de la empresa.

Tomando un proceso como punto de partida de forma breve el análisis de valor de proceso se aplica a:

- Documenta el tiempo transcurrido y gastado en cada actividad del proceso.
- Se solicitan los requerimientos del cliente tanto internos como externos y se usan para determinar el valor de cada actividad.

- Las actividades que no agregan valor son candidatas a ser eliminadas

Pasos para llevar a cabo el análisis del valor del proceso

1. Preparar diagramas de flujo para cada paso de los procesos de manufactura
2. Determinar si los pasos de manufactura "agregan valor (VA) o no "agregan valor" (NVA)
3. Determinar las causas raíz
4. Aplicar los costos departamentales a los pasos de los procesos de manufactura
5. Aplicar los costos a los productos
6. Resumir los procesos de producción y costos para la administración
7. Identificar alternativas

Un análisis de valor del proceso ayuda a entender cómo las actividades de un proceso están ligadas, cómo sus procesos deben ser operados, cómo es que fallan.

El PVA ayuda a identificar generadores de costos potenciales y a identificar estrategias específicas para reducir costos y tiempos de ciclo, es útil para identificar las actividades de valor agregado y fijar prioridades de procesos.

4.2.6. Calidad total – TQM.

El TQM es considerado como un conjunto de ideas y técnicas de gestión basado en tres principios:

1. Enfoque al cliente
2. Mejora continua
3. Trabajo en equipo

El TQM considera que la satisfacción del cliente se logra por medio de la mejora continua de tareas y subprocesos que a su vez es el resultado de la colaboración tanto dentro como fuera de la organización (entre distintas funciones y distintos niveles).

El TQM ha desarrollado diversas herramientas, metodologías y enfoques de gestión del cambio, tal como la reingeniería, la cual surgió en EUA a raíz de la necesidad por contrarrestar a las empresas japonesas que en los años sesenta ya venían ganando mercados gracias a la aplicación del TQM.

La certificación de sistemas de aseguramiento de calidad en la norma ISO 9000, aceleró el interés y necesidad de las organizaciones de implantar sistemas de gestión de calidad como se le denomina también al TQM, se inició una carrera por la certificación ISO 9001:1994, las empresas exigían contar con una constancia de que sus proveedores les aseguran que sus productos se fabricaban como se expresaba en sus manuales.

La ISO 9001:2000, es considerada como lo básico en operación de un sistema de calidad, lo mínimo indispensable para lograr la competitividad. En un nivel superior de esta certificación están las empresas de clase mundial, que se consideran las que mantienen la innovación de sus productos y procesos en armonía con los sistemas sociales con los que se relaciona la organización.

Algunas herramientas que podemos encontrar para llevar a cabo el TQM son:

- Control estadístico de proceso
- La planeación de Hoshin Kanri
- Just in time
- La casa de la calidad (QFD)

4.2.7. Innovación de procesos

El mantener una ventaja competitiva en las organizaciones es vital para el éxito y la innovación de los procesos es un elemento clave ya que este es fundamental en la organización para cambiar la manera en la que se trabaja y avanza. Sin innovación las organizaciones perderían su competitividad; por tal motivo las empresas dominan las siguientes estrategias competitivas: reducción de costos, mejora de la calidad, e innovación.

Las ventajas competitivas que ofrece la innovación de procesos son: reducción de los costos, mejora de la calidad, reducción de tiempo de entrega, reducción de inventarios, minimizar inversiones de planta y equipo, conversión a economías de escala, y flexibilidad.

El invertir en tecnología para la mejora de los procesos puede ser una iniciativa estratégica para defender un segmento del mercado, incrementando así las barreras de entrada. Estas tecnologías pueden impactar la innovación de la siguiente manera

- Automatización (eliminar la mano de obra en un proceso)
- Informativo (capturar la información del proceso)
- Secuencial (cambiar la secuencia de los procesos o permitir el paralelismo)
- Rastreo (monitorear de cerca el estatus del proceso)
- Analítico (mejorar el análisis de la información y la toma de decisiones)
- Geográfico (coordinar los procesos a través de las distancias)
- Integral (coordinar las tareas y procesos)
- Intelectual (capturar y distribuir activos intelectuales)
- Reducción de intermediados (eliminar intermediados de un proceso)

4.2.8. Administración del conocimiento.

La administración de conocimiento es el conjunto de prácticas utilizadas para identificar, desarrollar y aplicar de manera integral y sistemática los conocimientos de una organización que incluyen tecnología, políticas, procedimientos, base de datos, y las experiencias y habilidades del recurso humano.

En la administración de conocimiento existen dos tipos que generan valor a una organización los cuales son:

- Conocimiento explícito. Es aquel que puede ser documentado con la ayuda de tecnologías de información.
- Conocimiento tácito. Es aquel que se encuentra en las personas tales como su experiencia, conocimientos y habilidades.

El origen de la administración del conocimiento se da en:

- La rotación del personal
- Las políticas de trabajo y desarrollo del personal
- Pérdida de información importante para la organización
- El desaprovechamiento del conocimiento generado en la organización

Los pasos para la implantación de la administración del conocimiento son:

- Identificar en que área se puede maximizar el beneficio después de identificar las fortalezas buscar que tecnologías de información se deberá utilizar en la organización.

- Definir de qué manera se puede almacenar y distribuir la información para que se logre el máximo uso de la misma
- Llevar a cabo la estandarización de esquemas de capacitación con el fin de que se utilicen las herramientas de manera efectiva y pueda tenerse beneficios en corto plazo.
- Documentar toda la información y almacenarla en una plataforma tecnológica que deberá estar disponible para la organización

4.2.9. Administración de indicadores.

Un indicador es una medida explícita que se utiliza para determinar el desempeño y que proporciona información del progreso de los objetivos. Es un medio para cuantificar lo que se ha logrado en relación con lo planeado en términos de calidad y cantidad. Proporciona información sobre el funcionamiento y estado de un proceso.

En las organizaciones, un equipo de personas necesita de una serie de indicadores que le sirvan de guía que le proporcionen información para llegar a los objetivos planteados. Lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los tipos de indicadores que podemos encontrar son:

1. De cumplimiento.- muestran el grado de cumplimiento de las tareas.
2. De evaluación.- muestran el rendimiento que se obtiene de una tarea.
3. De eficiencia.- muestran el tiempo que se invierte en la realización de una tarea.
4. De eficacia.- muestran la capacidad o el acierto en la realización de una tarea
5. De gestión.- permiten administrar un proceso.

Los indicadores de los procesos deben de cumplir con lo siguiente:

- Que vayan acorde a los objetivos estratégicos de la empresa
- Que se actualicen continuamente, con cierta periodicidad
- Establecer comparaciones y relacionarnos con actividades de reingeniería
- Almacenarlos por un mínimo de 5 años
- Establecer indicadores para los procesos claves de la empresa

5. RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Como primer paso para elaborar el plan que permitiera administrar y organizar el departamento de soporte técnico, se recopiló y analizó información global de la compañía, presentada en los siguientes puntos.

5.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa fue fundada en 1980, para proveer soluciones de Diseño Asistido por Computadora (CAD), como una subsidiaria de CalComp, Inc., empresa inventora de los plotters en 1947; desde su fundación ha sido un proveedor importante de las industrias de construcción, metal-mecánica, sistemas de geografía y copiado, ofreciendo siempre al mercado los productos que ayuden a incrementar su productividad.

Misión: Ser un equipo de trabajo responsable, comprometido con sus valores, que satisface las necesidades de sus clientes con excelentes productos y servicios, obteniendo relaciones perdurables con una rentabilidad honesta.

Valores, Respeto, honestidad, lealtad y entusiasmo.

Visión: Ser el proveedor más reconocido en mercado de Diseño Asistido por Computadora por su pasión por servir con excelencia.

La empresa cuenta con cuatro oficinas en la Republica Mexicana, ubicadas estratégicamente en México, D.F., Querétaro, Hermosillo y la matriz en Monterrey, N.L., desde donde se ofrecen todos los productos y servicios a todo el país.

La empresa representa a las empresas líderes de la industria:

HP: distribuidor certificado BIG IMPRESSION, distribuidor de sus productos de impresión, graficadores, impresoras, multifuncionales, y consumibles.

ENCAD una empresa de Kodak: distribuidor de su línea de equipos de impresión de formato ancho, graficadores y consumibles.

EPSON: distribuidor de sus equipos de impresión de formato ancho, graficadores y consumibles.

Océ, empresa con más de 125 años en la industria: distribuidor de sus copadoras de planos y graficadores laser de alta velocidad.

GTCO CalComp: distribuidor exclusivo para la República Mexicana; distribuidor de las tabletas digitalizadoras y los lectores ópticos de formato ancho, monocromáticos y de color.

Autodesk: distribuidor de su línea de productos de "Software", AutoCAD, Inventor Series, y Civil Series, Architectural Series.

MSE: distribuidor de su línea de consumibles compatibles remanufacturados para todas las marcas de impresoras.

La empresa ofrece servicios de mantenimiento correctivo y preventivo a todos los equipos que distribuye, con su personal de Ingeniería altamente capacitado por sus proveedores.

Los principales clientes de la empresa son: CEMEX, Delphi Automotive, Chrysler de México, Mercedes-Benz Camiones, Caterpillar, Takata, Alcoa, Soriana, Case New Holland, Macimex, Thomas & Betts, Navistar, Lear Corporation, Marconi, General Motors, Volkswagen de México, Vitro, Whirlpool, Black & Decker, Daewoo, Samsung, LG Electronics, Valeo Térmico, TRW, Alphabet, Grupo Desc, Aguas de Saltillo, Agua y Drenaje Monterrey, Nematik, Galvak, Sir Speedy, CopiK Saltillo, Sachs Automotive, Accuride, Tafime, Cummins, Bosch, Casa de Moneda, Dycusa, Flowserve, Mars Electronics.

Como hemos visto, la empresa sujeto de estudio surgió con la finalidad de comercializar en Monterrey y su área metropolitana software y hardware especializado para el mercado del CAD (Dibujo Asistido por Computadora); sin embargo, una línea de productos en particular, las impresoras de formato ancho, conocidos como plotters,

constantemente requerían la instalación y configuración directamente en las oficinas de los clientes, lo que llevó a la contratación de personal focalizado a estas tareas, dando así surgimiento al área de soporte técnico. Con el tiempo, el personal comenzó a realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de estos productos a solicitud de algunos clientes. Al principio, la mayoría de estos servicios consistían en mano de obra al 100%, por lo que ante la posibilidad del cobro de altas comisiones, el personal de ventas decidió promover al resto de los clientes estos servicios como un nuevo producto.

Durante varios años el departamento consistió exclusivamente en ingenieros de servicio, que debieron aprender sin un entrenamiento formal las labores de comercialización de sus servicios, eran personal de apoyo a las operaciones de la sucursal, se convirtieron inclusive en personal de preventa que apoyaba técnicamente para el cierre de proyectos importantes; pero aunque todos requerían de ellos, la estructura formal no agilizaba los procesos que los ayudara a ellos; frente a cualquier necesidad debían solicitar autorización directamente a la dirección, inclusive cuando el gasto era a cuenta de algún cliente, por ejemplo, cuando debían comprar refacciones para reparar algún equipo, viáticos, etc.

Al paso del tiempo, los conflictos se incrementaron, los gerentes de las diferentes áreas les exigían en función de sus propias necesidades, los clientes se quejaban de los tiempos de respuesta; el área se volvió un dolor de cabeza para todos pero era responsabilidad de nadie. Era hora de poner orden e implementar una estrategia con el departamento.

5.2. PLANES ESTRATEGICOS

La industria de CAD a nivel mundial es un mercado maduro, por lo que la empresa debe buscar la forma de incrementar su participación de mercado dentro de la industria nacional en la venta de equipos de impresión de planos, teniendo menores márgenes de utilidad en la venta, pero al colocar más equipos, se estará sembrando para incrementar las ventas de consumibles y de servicios, negocios que tienen mejores utilidades.

Mejorar en todas las formas posible la calidad del servicio, en la respuesta telefónica, la atención personal al cliente, seguimiento a los pedidos, incrementar las visitas a los clientes actuales, reparación rápida de equipos.

Incrementar el uso de Internet para vender, modernizando la pagina WEB de la empresa, publicar los precios de los productos, para que cuando un cliente potencial hable o envíe un correo, ya conozca los precios, disminuyendo el tiempo de generación de una propuesta en la búsqueda de incrementar las ventas.

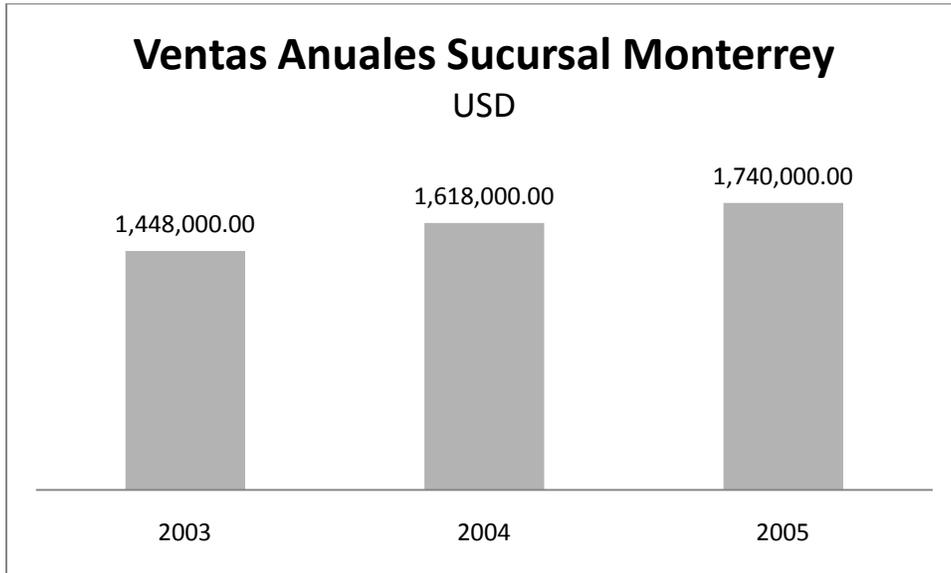
En el caso de la marca HP, aprovechar el fuerte posicionamiento mundial como líder tecnológico para impulsar la venta a través de la mercadotecnia: anuncios en revistas y periódicos que promuevan paquetes con excelentes precios, anunciar los precios en la página WEB de la empresa, hacer campañas con estudiantes para impulsar la venta de equipos pequeños, buscar alianzas con proveedores de software.

Impulsar la venta de consumibles originales a todos los clientes que adquieran su plotter con la empresa, ofreciéndoles algunos incentivos: servicio completo gratis en compra de equipos pequeños y mantenimientos preventivos gratis en la compra de equipos medianos y grandes, siempre y cuando todos los consumibles sean comprados con la empresa.

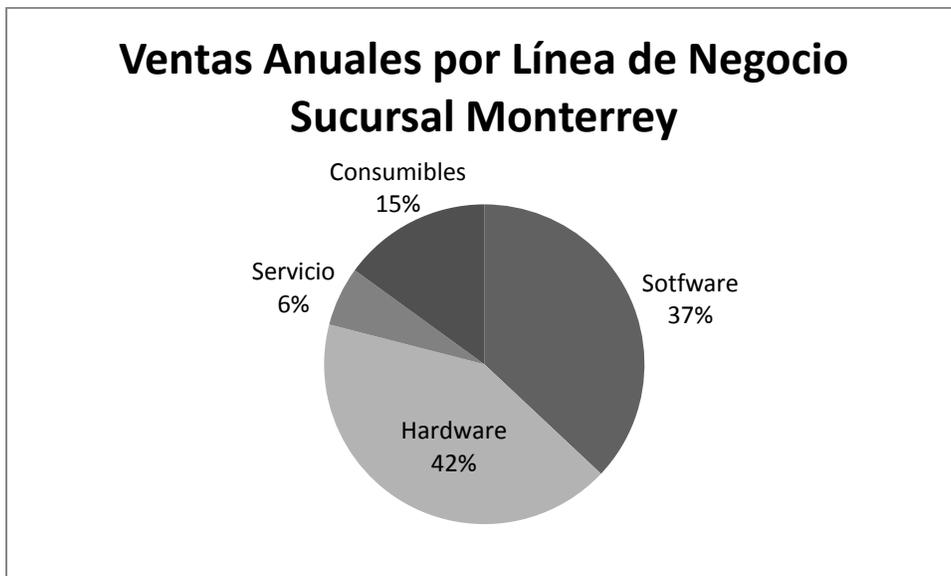
Crece fuertemente la venta de consumibles compatibles en todo tipo de industria, buscando establecer la compra regular de los mismos por parte de los clientes, obteniendo así utilidades que permitan tener asegurados los gastos de nómina.

De las utilidades generadas adicionalmente por la venta de consumibles compatibles y de servicios, adquirir equipo nuevo para rentar.

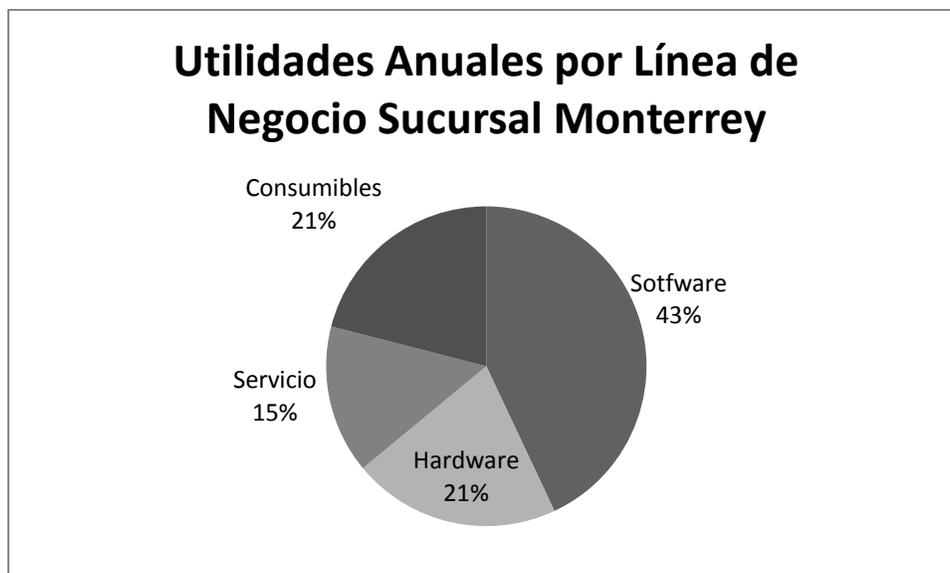
5.3. REPORTES DE VENTAS Y UTILIDADES



Gráfica 5: Ventas Anuales Sucursal Monterrey 2003 al 2005

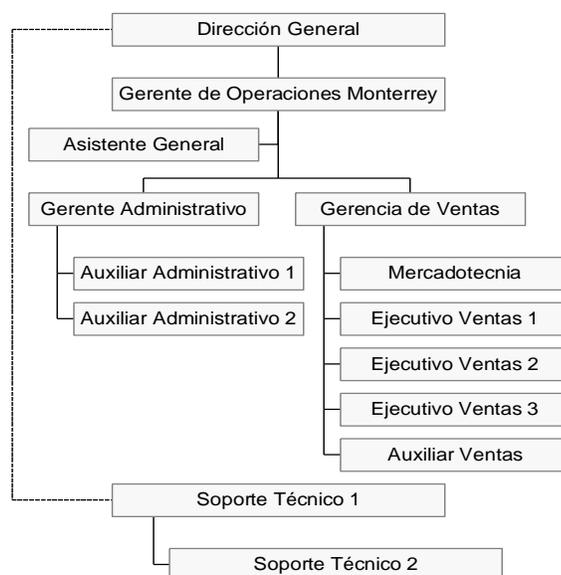


Gráfica 6: Ventas Anuales por Línea de Negocio Sucursal Monterrey 2005



Gráfica 7: Utilidades Anuales por Línea de Negocio Sucursal Monterrey 2005

5.4. ORGANIGRAMA



Gráfica 8: Organigrama Sucursal Monterrey

5.5. ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA

Las estrategias de la empresa establecen los siguientes indicadores globales así como para la sucursal Monterrey.

5.5.1. Mercado meta

Los diferentes mercados a los que se debe orientar la empresa son:

- Diseño Mecánico y Arquitectónico (CAD)
- Sistemas de Información Geográfica (GIS)
- Anuncios Publicitarios(GA)
- Industria de copiado e impresión de planos
- Base instalada (requerimientos especiales)

5.5.2. Competidores

Por Producto

- Autodesk, 36 distribuidores autorizados
- HP, 45 distribuidores autorizados
- Epson, 8 distribuidores autorizados
- Océ, 15 distribuidores autorizados
- GTCO CalComp, distribución exclusiva

Por ciudad:

- DF, los más importantes:
 - M-Diseño (solo Autocad)
 - Dasoft (solo Autocad)
 - Cadgrafics
 - Arquetipo
 - Informática para el diseño(solo HP)
 - Océ
- Monterrey:
 - Limon Informática (solo Autocad)
 - Intosh (solo HP)
 - Enter Computadoras(solo HP)

- Querétaro:
 - Dasoft
- Hermosillo:
 - LAN

5.5.3. Análisis FODA

Fortalezas

- Más de 25 años de experiencia en la industria de CAD y GIS.
- La marcas de los productos distribuidos.
- El compromiso del equipo de trabajo de la empresa con el cliente.
- Certificación del personal técnico.
- Placer por Servir.
- Foco en Graficas por Computadora.
- Distribuidor exclusivo de GTCO CalComp.
- Cobertura nacional.
- Cuatro oficinas en el país.
- Clientes de las 500 empresas más importantes de México
- Transparencia al hacer negocio.

Oportunidades

- Reactivación de la Economía Americana.
- Crecimiento esperado del PIB en México.
- Devaluación del dólar vs. Euro, crecimiento de exportaciones americanas.
- Estabilidad económica de México y del peso vs. Dólar.
- La solicitud de renta de equipo por parte de nuestros clientes.
- Programa de discontinuación de versiones de Autodesk.
- Programa Suscripción de Autodesk.
- Venta de Scanner alta velocidad KODAK.

Debilidades

- Recursos financieros para invertir en el negocio de renta de equipos.
- Controles administrativos adecuados.
- Manejo de los Recursos Humanos (personal que no hace lo que se necesita).
- Capacidad de buscar negocios en los parques industriales.

Amenazas

- Océ va directo al mercado.
- Competencia desleal de distribuidores HP y Autodesk.
- Desplome del mercado de Artes Gráficas en México.
- Cierre de maquiladoras en las fronteras.
- Que los proveedores nos dejen de vender por falta de pago.
- Perder la distribución de alguna marca por falta del cumplimiento de cuota.

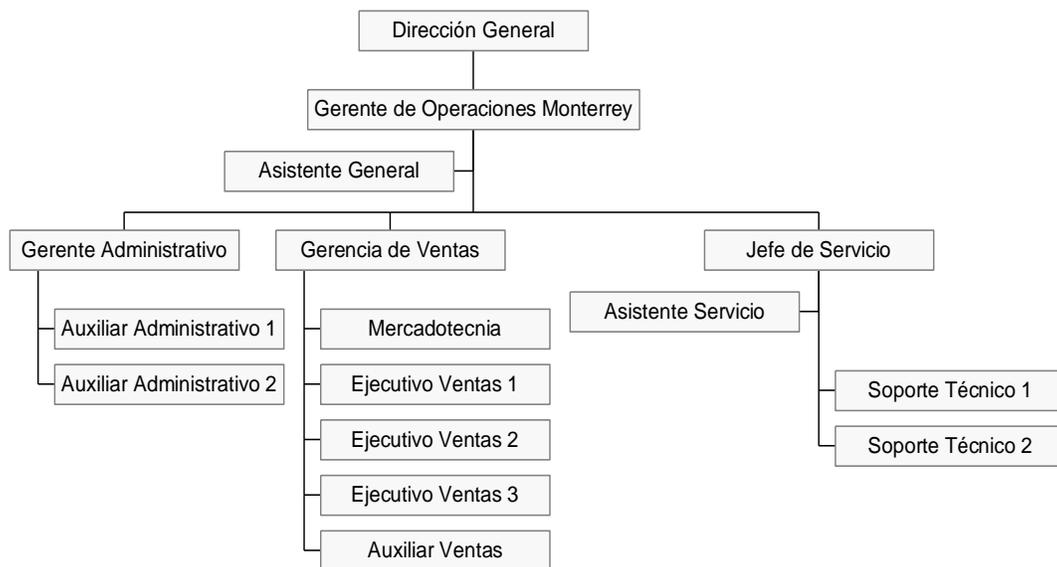
6. ACCIONES ESTRATEGICAS

Las actividades orientadas a administrar y organizar el departamento de soporte técnico en busca de mejores resultados, se presentan en los siguientes puntos.

6.1. NUEVA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO

Se designó al Gerente de Operaciones de la sucursal como responsable de la implementación y seguimiento del plan de trabajo del departamento de servicio y se creó la posición de Jefe de Servicio en la sucursal, posteriormente se contrataría una Asistente para el Departamento de Servicio.

Como resultado el nuevo organigrama de la sucursal se modificó de la siguiente forma:



Gráfica 9: Nuevo Organigrama Sucursal Monterrey

6.2. PLAN TACTICO

Basado en la estrategia de las 4P's, se estableció el siguiente plan táctico para ser implementado por el departamento de soporte técnico:

Producto

- Consultoría y asesoría en la elección del equipo y programas más adecuados a la necesidad del potencial cliente.
- Instalación de equipos en la plataforma elegida por el usuario.
- Contratos de mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de impresión.
- Cursos de capacitación a usuarios.

Plaza

Desde Monterrey:

- Parques industriales en Monterrey y su área metropolitana.
- Corredor industrial Saltillo-Ramos Arizpe-Torreón-Monclova.
- Franja fronteriza Laredo-Matamoros-Reynosa.

Promoción

- Pagina WEB actualizada, con precios de los servicios.
- Distribución del folleto electrónico en CD con información de la empresa.
- Recorridos en parques industriales.
- Anuncios en revistas especializadas y en periódicos.
- Pegar calcomanías con los datos de la empresa en todos los productos que se vendan, instalen o se les de servicio.

Precio- Política

- Servicios locales, precio por hora: 80 USD.
- Servicios foráneos, precio por día: 400 USD + viáticos
- Contratos de mantenimiento equipos de inyección de tinta: 1,100 USD anuales con refacciones
- Contratos de mantenimiento equipos laser: 1,900 USD anuales sin refacciones
- Refacciones: utilidad mínima 30%
- Cargo interno de 50 USD por servicio de instalación.

6.3. PLAN OPERATIVO

La siguiente lista de actividades se estableció como plan operativo para ser implementado por el departamento de soporte técnico:

- Establecer un calendario de visitas programadas a los clientes claves de la empresa.
- Utilizar un solo formato de orden de servicio, homologar con todas las sucursales en el país, todos los ingenieros de servicio deberán usar la misma papelería.
- Todo el personal técnico deberá usar uniforme completo de pantalón y playeras o camisas, con logotipo de la empresa y portar credencial de identificación de la empresa.
- Revisar que todos los ingenieros de servicio cuenten con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo, maletines de herramientas completos.
- Campaña constante entre la base instalada de la empresa para ofrecer contratos de servicio, en el caso de equipos grandes incluir consumibles a precios especiales.
- Promocionar el servicio a impresoras láser de alta velocidad, sobre todo, HP, con la consigna de que si un cliente compra los consumibles con la empresa, el servicio a su impresora es sin costo.
- Armar un inventario de piezas claves en refacciones para dar un excelente servicio, y hacerse de equipo para respaldo, ofreciendo a los clientes que su equipo deberá quedar en 24 horas o le prestamos un equipo de similares características para que imprima sus planos.
- Control diario de servicios pendientes, y de los servicios realizados para su posterior facturación

6.4. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

Se fijó como meta anual de ventas 160 mil USD, con indicadores parciales para cada trimestre, Q1=40 mil USD, Q2=30mil USD, Q3=40, Q4=50mil USD.

Objetivo de Ventas Anuales**Departamento de Servicio Suc. Monterrey**

Trimestre	Monto
Q1	40
Q2	30
Q3	40
Q4	50
Total	160

mil USD

Tabla 3: Objetivos del Departamento de Servicio 2006

Se estimó que las utilidades antes de impuestos del departamento representarían el 20% de las utilidades de la sucursal y el volumen de ventas un 10% de las ventas totales de la sucursal.

6.5. CAPACITACION Y ACTIVIDADES DEL PERSONAL DEL AREA

Se programó para el segundo mes de implementación del plan una sesión de entrenamiento interna para que cada ingeniero compartiera sus conocimientos con el resto del personal del departamento, se incluyó al Jefe de Servicio para que se familiarizaran con la operación técnica.

Durante el siguiente año calendario se buscaría que al menos un ingeniero de servicio se capacitara y certificara en una línea de producto de cada uno de los 3 fabricantes de hardware que atiende el departamento.

El Jefe de Servicio sería el único responsable de la asignación de actividades de los Ingenieros de Servicio, cada área de la Sucursal debía coordinarse con él para la calendarización.

Se acordó con las otras gerencias de la sucursal la nueva política de precios del departamento de servicio, en los casos donde se utilizara el servicio como herramienta de negociación sólo podría regalarse el 50% del valor del servicio con autorización previa del Jefe de Servicio, en cualquier caso los servicios debían desglosarse en las facturas para poder ser considerados dentro de los indicadores del departamento.

6.6. OTROS INDICADORES Y SISTEMA DE RECOMPENSAS.

Se establecieron los siguientes indicadores para ser medidos durante el primer trimestre de implementación del plan:

- Quejas
- Servicios directos (cerrados por el departamento)
- Servicios indirectos (cerrados por otros departamentos)
- Pólizas vigentes
- Tiempo de respuesta
- Calificación del Servicio (en las órdenes de servicio del cliente)

Se acordó que estos indicadores servirían para elaborar después de seis meses un plan de compensaciones por desempeño, siempre que se alcanzaran los objetivos de ventas.

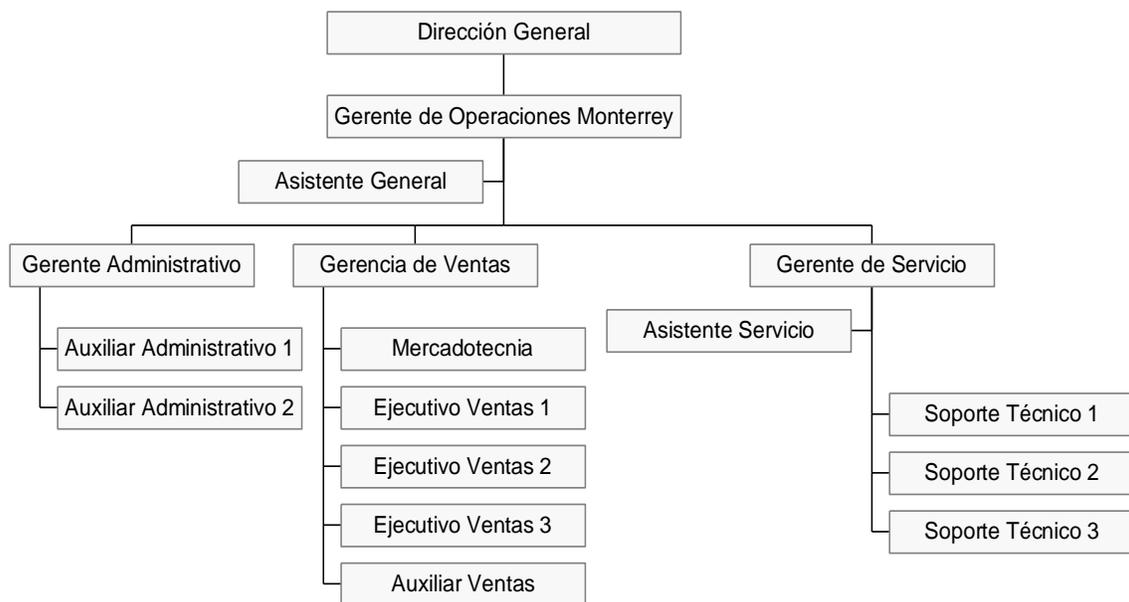
Para los primeros 6 meses de implementación del plan se estableció un bono de productividad por el 6% de la utilidad antes de impuestos para ser repartido en el departamento de servicio si se alcanzaba el 100% del objetivo de ventas, este bono sería proporcional a la nómina del departamento.

7. RESULTADOS

Como consecuencia de las acciones estratégicas, y del seguimiento para que fueran efectivamente implementadas, podemos mencionar que las metas fueron alcanzadas y en algunos casos superadas.

7.1. INTEGRACION DEL EQUIPO

Al final del ciclo de implementación tanto el Jefe de Servicio como su Asistente se integraron 100% al equipo de trabajo; al final del año inclusive se promovió la creación de la Gerencia de Servicio como una entidad con mayor autonomía lo que permitiría a la Gerente de Operaciones orientarse a otros proyectos y la contratación de un nuevo Ingeniero de Servicio.



Gráfica 10: Futuro Organigrama Sucursal Monterrey

El Jefe de Servicio se convirtió en el principal promotor del área, convirtiéndose en el mejor vendedor del departamento; la Asistente de Servicio terminó siendo la

responsable de la asignación de las actividades de los Ingenieros de Servicio logrando coordinarse con el resto de los departamentos de la sucursal.

7.2. METAS SUPERADAS

Las ventas superaron las expectativas a partir del 2º semestre del año, para un total de ventas de 195 mil USD en el año, con los siguientes indicadores para cada trimestre, Q1=38 mil USD, Q2=30 mil USD, Q3=56 mil USD, Q4=68 mil USD.

Ventas Anuales - Departamento de Servicio Suc. Monterrey

Trimestre	Monto
Q1	38
Q2	33
Q3	56
Q4	68
Total	195

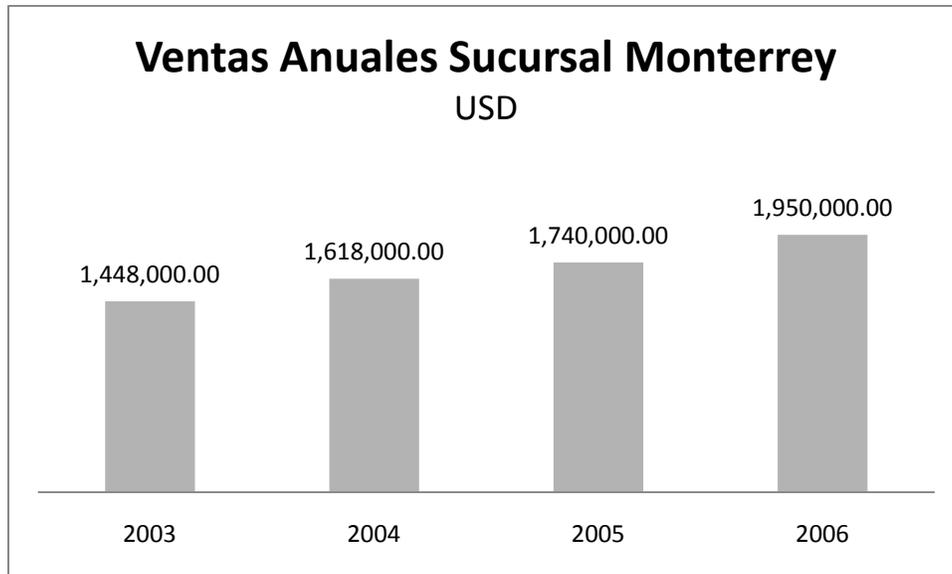
mil USD

Tabla 4: Ventas Anuales del Departamento de Servicio 2006

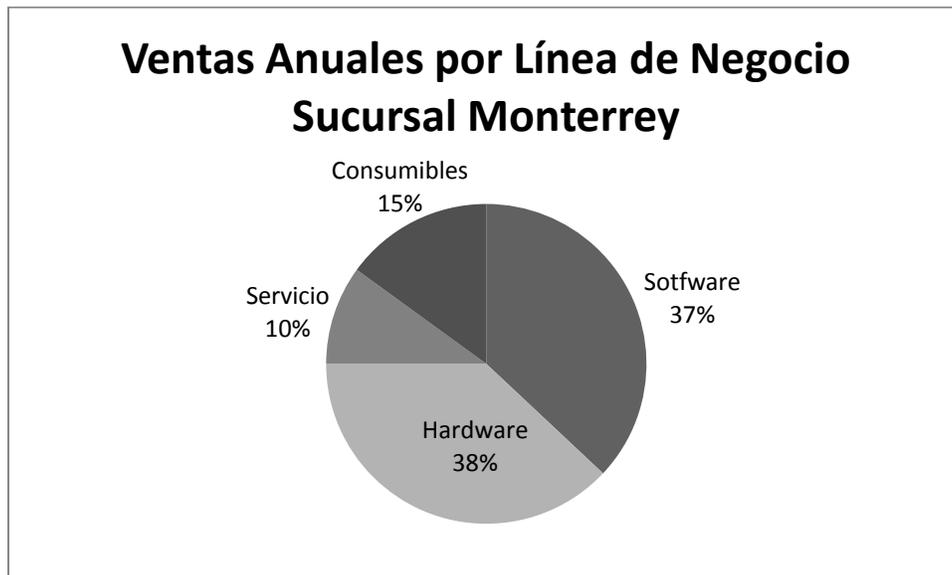
La utilidad antes de impuestos del departamento de servicio resultó ser el 26% de la utilidad total de la sucursal y el volumen de ventas un 12% de las ventas totales de la sucursal.

Desde el primer semestre se alcanzaron los objetivos de venta; el segundo semestre del año se logró el 137% de los objetivos.

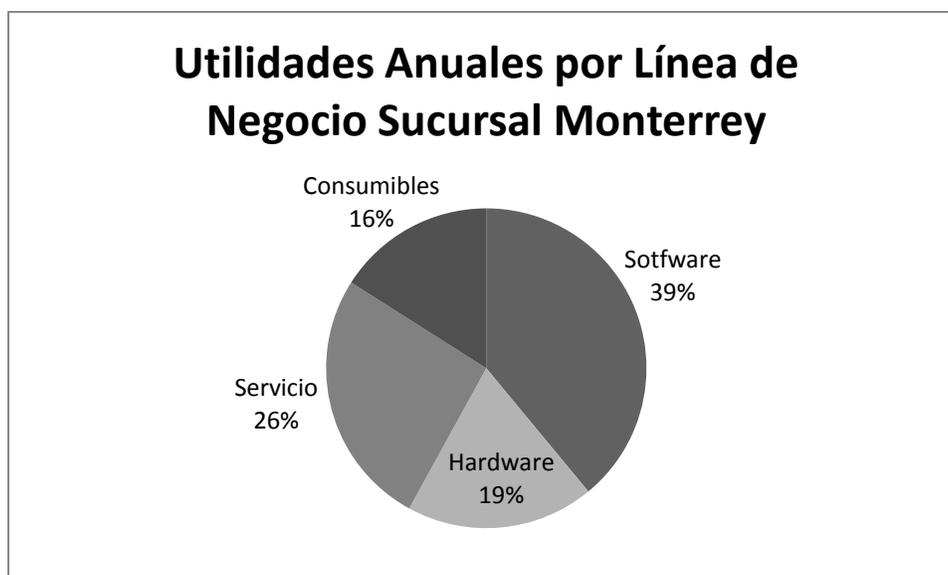
En el año se logró un cumplimiento del 122% de los objetivos de venta originalmente establecidos para el departamento en el plan de trabajo.



Gráfica 11: Ventas Anuales Sucursal Monterrey 2003 al 2006



Gráfica 12: Ventas Anuales por Línea de Negocio Sucursal Monterrey 2006



Gráfica 13: Utilidades Anuales por Línea de Negocio Sucursal Monterrey 2006

7.3. CAPACITACION Y ACTIVIDADES LOGRADAS

Al final del año los ingenieros de servicio estaban capacitados en lo individual para atender las diferentes marcas y equipos que se atendían en el departamento; se lograron 2 certificaciones por parte de los fabricantes.

Los casos donde los servicios fueron utilizados como herramienta de negociación o no eran cobrados mostraron una clara tendencia a la baja una vez que el Jefe de Servicio controló su autorización, se presentaron casos donde por cuestiones de mercado los servicios no pudieron ser desglosados, sin embargo se calculó que casi el 80% fueron cobrables.

Las órdenes de servicio se convirtieron en la herramienta base para el seguimiento de las actividades del departamento, logrando mejorar sustancialmente los tiempos de respuesta y la satisfacción de los clientes.

Las órdenes de servicio internas fueron desechadas, terminaron utilizándose sólo las órdenes de servicio para los clientes.

7.4. INDICADORES Y RECOMPENSAS.

Los indicadores medidos durante el primer semestre de implementación del plan:

- Quejas: 84
- Servicios directos (cerrados por el departamento): 76
- Servicios indirectos (cerrados por otros departamentos): 198
- Pólizas vigentes: 8
- Tiempo de respuesta: 18 días hábiles (promedio)
- Calificación del Servicio (en las órdenes de servicio del cliente): 6.1

Los indicadores medidos durante el segundo semestre mostraron mejoras en todos los aspectos respecto del primer semestre:

- Quejas: 36
- Servicios directos (cerrados por el departamento): 220
- Servicios indirectos (cerrados por otros departamentos): 141
- Pólizas vigentes: 22
- Tiempo de respuesta: 8 días hábiles
- Calificación del Servicio (en las órdenes de servicio del cliente): 7.2

Desde el primer semestre se alcanzaron los objetivos de venta; el segundo semestre del año se logró el 137% de los objetivos, el bono de productividad a los empleados del departamento fue del 100% de lo establecido.

El año terminó con un cumplimiento del 122% de los objetivos de venta originalmente establecidos para el departamento en el plan de trabajo.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

Como sabemos, el mundo actual está en constante cambio y renovación, por esta razón en el ámbito empresarial es de vital importancia tratar de visualizar cuál será el camino a seguir y cuáles los resultados a obtener en un cierto periodo. De ahí la necesidad de las organizaciones de planear sus actividades con el fin de anticiparse a los cambios en las situaciones que las puedan afectar ya sea positiva o negativamente y poder enfrentarlas con expectativas de éxito.

En el pasado, la administración se caracterizaba por largos periodos de estabilidad, interrumpidos ocasionalmente por periodos cortos. La administración actual se caracteriza por largos periodos de cambio continuo, interrumpidos ocasionalmente por periodos de estabilidad. El mundo que la mayoría de los gerentes y los empleados enfrentan en nuestros días es de temporalidad permanente. Las labores actuales que los trabajadores desarrollan están en un estado permanente de cambio, así que los trabajadores necesitan en forma continua actualizar sus conocimientos y sus habilidades para responder a los nuevos requerimientos del trabajo.

Los programas de implementación de mejores prácticas administrativas crecen por todas partes mientras las organizaciones luchan por mejorar y ganar un lugar. La lista de temas es larga y variada y a veces parece como si fuera necesario implementar un programa al mes para mantenerse al paso. Desafortunadamente los programas fallidos superan los éxitos y las tasas de mejora se mantienen preocupantemente bajas. ¿Por qué? Porque la mayoría de las compañías han fracasado en captar la verdad básica. La implementación de un plan de trabajo para alcanzar los mejores resultados no requiere el mejor plan, requiere un compromiso con el aprendizaje.

Después de todo ¿cómo puede mejorar una organización sin primero aprender algo nuevo? Resolver un problema, presentar un producto y hacer una reingeniería de un proceso, todo requiere ver al mundo bajo una nueva luz y actuar de acuerdo con ella.

8.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda utilizar un proceso de mejora continua y actualizar el presente estudio para adecuarlo a los nuevos retos y necesidades que el departamento de soporte técnico de la sucursal Monterrey enfrentará año tras año.

Por otra parte podemos utilizar este estudio como base para la implementación de las técnicas administrativas propuestas en el resto de las sucursales de la empresa, donde el departamento de servicio aún sigue siendo visualizado como un área de apoyo a las operaciones de las sucursales.

Otra recomendación sería la de desarrollar nuevas estrategias que permitan diversificar y crear nuevos negocios en aquellas áreas donde ya ha sido implementado el presente estudio, todo esto buscando lograr y mantener la calidad que permita a la empresa resultados competitivos.

BIBLIOGRAFIA

- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración. México: Editorial Prentice Hall.
- Chase, R., Jacobs, R., Alquilano, N. (2005). Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. (10ª Ed.) McGraw Hill.
- Thompson, A., Stricklan, A. (2008). Administración Estratégica. (15ª Ed.) México: McGraw Hill.
- Ronco, E. y Lladó, E. (2000). Aprender a gestionar el cambio. España: Editorial Paidós.
- Kettinger W, et al. (1997). Business Process Change: A study of methodologies, techniques, and tools. EU. ABI INFORM Global.
- Manganelli, R, Klein, M. (1994). Cómo hacer reingeniería. Editorial Norma. Colombia.
- Soto, E. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Thomson Learning.
- Collis, David y Montgomery, Cynthia. (1997). Corporate Strategy. EUA: Mc Graw Hill.
- French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007). Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio. México: Editorial McGraw Hill.
- Steiner, George A., (1997). Planeación Estratégica: Lo que todo Director Debe Saber. Una guía paso a paso. México: CECSA.
- Davenport, T. (1991). Process Innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business School Press: E.U.
- Morris, D. Brandon, J. (1994). Reingeniería cómo aplicarla con éxito en los negocios. McGraw-Hill: México.
- Rodenes, M., Arango, M., Puig, J., Torralba, J. (2004). Reingeniería de procesos y transformación organizativa. (1ª Ed.) Alfaomega.
- Grouard, B. y Meston, F. (1996). Reingeniería del Cambio. Colombia: Editorial AlfaOmega.
- Albizu, E. & Olazaran, M. (2004). Reingeniería y cambio organizativo. España: Prentice Hall.
- Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert. (2003). Strategic Management. EUA: Thompson South-Western.

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1: MÉTODOS PARA IMPLICAR A LAS PERSONAS	19
TABLA 2: POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	91
TABLA 3: OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO 2006	130
TABLA 4: VENTAS ANUALES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO 2006	133

LISTADO DE GRAFICAS

GRÁFICA 1: ETAPAS EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	49
GRÁFICA 2: DIAGNÓSTICO DEL CAMBIO	50
GRÁFICA 3: ÁREAS DONDE PUEDE DAR INICIO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA.....	74
GRÁFICA 4: SATURACIÓN DEL MERCADO	92
GRÁFICA 5: VENTAS ANUALES SUCURSAL MONTERREY 2003 AL 2005	122
GRÁFICA 6: VENTAS ANUALES POR LÍNEA DE NEGOCIO SUCURSAL MONTERREY 2005.....	122
GRÁFICA 7: UTILIDADES ANUALES POR LÍNEA DE NEGOCIO SUCURSAL MONTERREY 2005	123
GRÁFICA 8: ORGANIGRAMA SUCURSAL MONTERREY.....	123
GRÁFICA 9: NUEVO ORGANIGRAMA SUCURSAL MONTERREY	127
GRÁFICA 10: FUTURO ORGANIGRAMA SUCURSAL MONTERREY.....	132
GRÁFICA 11: VENTAS ANUALES SUCURSAL MONTERREY 2003 AL 2006	134
GRÁFICA 12: VENTAS ANUALES POR LÍNEA DE NEGOCIO SUCURSAL MONTERREY 2006.....	134
GRÁFICA 13: UTILIDADES ANUALES POR LÍNEA DE NEGOCIO SUCURSAL MONTERREY 2006	135

GLOSARIO

Administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

AutoCAD, es un programa de diseño asistido por computadora para dibujo en 2D y 3D, actualmente es desarrollado y comercializado por la empresa Autodesk.

Autodesk, es una compañía dedicada a software y servicios de las industrias de manufactura, infraestructura, construcción, medios y entretenimiento y datos transmitidos vía inalámbrica, fue fundada en 1982 por John Walker y otros doce cofundadores, a lo largo de su historia, ha tenido varias sedes, actualmente su sede se encuentra en San Rafael (California).

Business Process Re-engineering, Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR por sus siglas en inglés) es una gestión práctica que tiene como objetivo mejorar la eficiencia de los procesos de negocio; la reingeniería es un replanteamiento fundamental y el rediseño radical de procesos de negocio para lograr mejoras dramáticas en costo, calidad, rapidez y servicio; BPR combina una estrategia de promoción de la innovación empresarial con una estrategia de hacer grandes mejoras de procesos de negocio para que una empresa puede convertirse en un competidor mucho más fuerte y más exitoso en el mercado.

CAD, Diseño Asistido por Computadora, de *Computer Aided Design* en inglés; es el uso de un amplio rango de herramientas computacionales que asisten a ingenieros, arquitectos y a otros profesionales del diseño en sus respectivas actividades.

CalComp, era una compañía fabricante de graficadores y tabletas digitalizadores de igual nombre que fue fundada en 1959 en Anaheim, California y fue comprada por Lockheed en la década de 1980. Calcomp cerró sus operaciones en 1999, sin embargo

la tecnología de algunas de sus líneas de productos fueron transferidos o adquiridos por diferentes empresas, algunas de las cuales siguen utilizando la marca Calcomp.

CASE, Ingeniería de Software Asistida por Computadora, de *Computer Aided Software Engineering* en inglés; son diversas aplicaciones informáticas destinadas a aumentar la productividad en el desarrollo de software reduciendo el coste de las mismas en términos de tiempo y de dinero; estas herramientas nos pueden ayudar en todos los aspectos del ciclo de vida de desarrollo del software en tareas como el proceso de realizar un diseño del proyecto, calculo de costes, implementación de parte del código automáticamente con el diseño dado, compilación automática, documentación o detección de errores entre otras.

Coaching, procede del verbo en inglés *to coach*, entrenar; es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas; hay muchos métodos y tipos de coaching, entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

Coo-petencia, designa la unión equilibrada entre cooperación y competencia; nace como término de mercadotecnia, pero puede aplicarse en cualquier área; se concibe en términos de una cooperación entre competidores; en donde debe preponderar la unidad de esfuerzos para generar beneficios; esto, a través de negociaciones conjuntas y alianzas estratégicas.

Dirección, es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

Empowerment, término en inglés que significa empoderamiento; se refiere al aumento de la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades; generalmente involucra el desarrollo en el individuo de una confianza en sus propias capacidades.

Estrategia, es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos; existe aún cuando la misma no esté formalmente definida, es decir que la estrategia puede ser implícita en el camino

elegido por las empresas o puede ser expresada cuando la misma surge de un proceso metodológico consistente.

FODA, también conocido como Análisis FODA (en inglés, *SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Globalización, es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.

Groupware, también conocido como software colaborativo, se refiere al conjunto de programas informáticos que integran el trabajo en un sólo proyecto con muchos usuarios concurrentes que se encuentran en diversas estaciones de trabajo, conectadas a través de una red (internet o intranet).

Help desk, también conocido como Mesa de Ayuda, es un conjunto de servicios, que de manera integral bien sea a través de uno o varios medios de contacto, ofrece la posibilidad de gestionar y solucionar todas las posibles incidencias, junto con la atención de requerimientos relacionados con las Tecnologías de Información y Comunicaciones; se ofrecen servicios acerca de soporte técnico, ayuda a incrementar la productividad y aumenta la satisfacción de los usuarios internos y externos.

Joint venture, es un tipo de alianza estratégica, y supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas, normalmente personas jurídicas o comerciantes, no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada; en español, joint venture significa, literalmente, "aventura conjunta" o "aventura en conjunto".

Just In Time, el método justo a tiempo, es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés, también conocido como método Toyota o JIT, permite aumentar la productividad, reducir el costo de la gestión y por pérdidas en almacenes debido a stocks innecesarios, de esta forma, no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales.

Paradigma, es un modelo o patrón en cualquier disciplina científica u otro contexto epistemológico; el concepto fue originalmente específico de la gramática; en 1900 el diccionario Merriam-Webster definía su uso solamente en tal contexto, o en retórica para referirse a una parábola o a una fábula; en lingüística, Ferdinand de Saussure ha usado paradigma para referirse a una clase de elementos con similitudes; el término tiene también una concepción en el campo de la psicología refiriéndose a acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerla a prueba de un nuevo análisis.

Planeación, en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente; va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse; la acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbito, niveles y actitudes.

Sistema Sociotécnico, término originalmente usado para designar la interacción obrero – máquina en ambientes de trabajo industrial; actualmente se ha extendido su alcance para abarcar las complejas interacciones entre las tecnologías y las personas, así como sus consecuencias psicológicas y culturales.

Staff, conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección

WEB, World Wide Web, es el sistema de documentos o páginas web interconectadas por enlaces de hipertexto, disponibles en Internet.

Xerografía, es un proceso de impresión que emplea electrostática en seco para la reproducción o copiado de documentos o imágenes.

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Jorge Arturo García Azuara nació en Poza Rica de Hidalgo, Veracruz, México, el día 3 de Enero de 1974.

Realizó estudios de licenciatura en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica recibiendo el título de Ingeniero en Control y Computación por la Universidad Autónoma de Nuevo León, en abril de 2004.

Su desarrollo profesional se ha basado en la consultoría e implementación de proyectos diversos en empresas manufactureras y comercializadoras de software y hardware, desempeñándose como Consultor de Sistemas en Galvak (1994-1995), Consultor de Ingeniería en Grupo LOGON (1995-1998), Gerente de Operaciones en BIT Graphica (1998-2007) y Consultor de Negocios y Planeación Estratégica en Limón Informática (2007-a la fecha).

Adicionalmente ha incursionado en la docencia a nivel superior desempeñándose como Profesor Auxiliar en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey (2000-2001) y como Profesor de Cátedra tanto en la Universidad TecMilenio del Sistema Tecnológico de Monterrey, Campus Las Torres (2003-a la fecha) como en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey (2009- a la fecha).

Mayo de 2010.