

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN
BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE
UNA EMPRESA MEXICANA DEL
SECTOR ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTA:
JORGE TOSHIO YAMADA FUJIYOSHI**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ**



MÉXICO, D.F.

FEBRERO, 2009



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 10:30 horas del día 10 del mes de MARZO del 2008 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de La E.S.C.A. para examinar la tesis de grado titulada:

"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN, BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MEXICANA DEL SECTOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO"

Presentada por el alumno:

YAMADA

Apellido paterno

FUJIYOSHI

materno

JORGE TOSHIO

nombre(s)

Con registro: A | 0 | 6 | 1 | 9 | 9 | 0

aspirante al grado de:

Doctorado en Ciencias Administrativas

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISION REVISORA

Director de tesis

DR. ZACARIAS TORRES HERNANDEZ

DRA. SUSANA ASELA GARDUNO ROMAN

DRA. MARIA ANTONIETA ANDRAE

DR. JUAN IGNACIO REYES GARCIA

DRA. FLUVIA ADRIANA FERNANDEZ TEJEDA

DRA. MARIA ANTONIETA ANDRAE DE VALLEJO



SECRETARÍA
DE EDUCACIÓN PÚBLICA
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
ESCA
SECCION DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACION



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, Distrito Federal, el día 26 del mes de enero del año 2009, el que suscribe JORGE TOSHIO YAMADA FUJIYOSHI, alumno del Programa de doctorado en Ciencias Administrativas con número de registro A061990, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Zacarías Torres Hernández y cede los derechos del trabajo intitulado: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MEXICANA DEL SECTOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección jorgeyamada@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



JORGE TOSHIO YAMADA FUJIYOSHI

RESUMEN.

Los indicadores de competitividad de la O.C.D.E. ubican a México entre los países con menor nivel de competitividad; si la competitividad está íntimamente relacionada con la correcta utilización de las ciencias administrativas y conceptos de calidad, es necesario conocer cómo y de qué manera son aplicadas por las organizaciones mexicanas. Se investigó a una empresa mexicana del sector de alimentos, bebidas y tabaco por medio de dinámicas de integración, cuestionarios de desempeño organizacional y observación de sus procesos operacionales. Los hallazgos nos indican: a) Los sistemas de gestión y administración que aplica esta empresa corresponden a las organizaciones tradicionales que surgieron de los modelos de organización preburocrática, los cuales pueden ser caracterizados básicamente como artesanales e inerciales basados en <<relaciones informales positivas>>; b) Las personas encuestadas tienen una mala sensibilización e incorrecta conceptualización respecto al desempeño organizacional; c) Existe poca coordinación por falta de definición de roles y responsabilidades a nivel organizacional; d) Se trabaja apoyándose básicamente en la experiencia adquirida de su fundador y personal de mayor antigüedad, en ocasiones improvisando o a prueba y error para enfrentar la cotidianidad de sus operaciones. Las conclusiones son: 1) La organización en todos los niveles está enfrentando interrogantes fundamentales acerca de sus tareas esenciales, ¿qué debe y qué no debe hacer?, ¿cómo debería gestionarse para mejorar su desempeño? 2) En esta empresa los sistemas administrativos y de gestión vigentes están basados en conceptos preburocráticos que restringen la libertad para actuar eficazmente; 3) Desconocen los estímulos e incentivos para mejorar su desempeño; o lo que puede ser más grave, no existen sanciones para un pobre desempeño; 4) Los indicadores de desempeño organizacional no se encuentran claramente especificados y difundidos; 5) Las respectivas responsabilidades se confunden de modo que las líneas para la rendición de cuentas y la asunción de responsabilidades no son claras. Para superar estas circunstancias se propone un modelo de gestión basado en la administración de procesos a partir de los conceptos, principios y teorías tanto administrativas como de calidad.

ABSTRACT.

Mexico's competitiveness is one of the lower in the E.C.D.O. The competitiveness is supported on the right use of management skills and the proper use of quality concepts, so it is necessary to know how are they applied or if they are used in Mexican organizations. One Mexican company was investigated using focus group technique, questionnaires of organizational performance, also observing and analyzing operational processes. The results of this investigation were: a) Administration and management systems of this company are artesians not standardized and poorly structured, supported mainly on informal positive relationship; b) The surveyed people have a poor sensibilization and wrong conceptualization of organization performance; c) There is miss coordination caused by poor roll definition and responsibilities establishment; d) The way they work is mainly supported on the founder experience and people with more time in the company occasionally with improvisation to respond to day by day operation. To come to the conclusion that: 1) Organization at all levels is confronting fundamental questions about the critical tasks ¿what should be done or what should not be done? ¿How should be managed to improve the organizational performance? 2. The actual administrative and management systems restrict the opportunity to act professionally, unrecognizing merits and stimulus to improve performance. In addition to that, something worst, there is no sanction for a poor performance; 3. The performance indicators are not specified; 4. Responsibilities are confused so the lines to deliverables and assuming roles are not clearly established. To overcome these difficulties a management model based on processes administration is proposed. This model considers concepts, principles and theories of administration, management and quality.

| | ÍNDICE GENERAL | PÁGINA |
|--------------------------------------|-------------------------------|---------------|
| Resumen | | 4 |
| Abstract | | 5 |
| Índice general | | 6 |
| Índice de figuras, gráficas y tablas | | 9 |
| Abreviaturas y siglas | | 11 |
| Glosario | | 12 |
| Agradecimientos | | 20 |
| Introducción | | 21 |
| | CAPÍTULO 1 | 23 |
| | SITUACIÓN PROBLEMÁTICA | |
| 1.1 Introducción | | 24 |
| 1.2 Planteamiento del problema | | 26 |
| 1.3 Objetivos | | 29 |
| 1.3.1 Objetivo general | | 29 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | | 29 |
| 1.4 Preguntas de investigación | | 29 |
| 1.5 Justificación | | 30 |
| | CAPÍTULO 2 | 32 |
| | MARCO TEÓRICO | |
| 2.1 Introducción | | 34 |
| 2.2 La administración | | 39 |
| 2.3 La gestión | | 41 |
| 2.4 La competitividad | | 52 |
| 2.5 El desempeño | | 56 |

| | |
|---|-----|
| 2.6 La evolución del pensamiento administrativo | 65 |
| 2.6.1 El enfoque cerrado – racional | 68 |
| 2.6.2 El enfoque cerrado – social | 73 |
| 2.6.3 El enfoque abierto – racional | 81 |
| 2.6.4 El enfoque abierto – social | 84 |
| 2.7 La filosofía de la calidad | 99 |
| 2.8 Resumen | 114 |

CAPÍTULO 3

118

ESTUDIO DE CASO

| | |
|---|-----|
| 3.1 Introducción | 119 |
| 3.2 Supuesto teórico | 120 |
| 3.3 Unidad de análisis | 121 |
| 3.4 Método | 125 |
| Investigación – acción | |
| Investigación participativa | |
| 3.4.1 Sesiones de profundidad sobre “Paradigmas organizacionales” | 128 |
| 3.4.2 Cuestionario sobre el desempeño organizacional | 130 |
| 3.4.3 Observación y entrevistas sobre la funcionalidad operativa | 138 |
| 3.5 Resumen | 143 |

CAPÍTULO 4

145

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

| | |
|--|-----|
| 4.1 Introducción | 147 |
| 4.2 Consideraciones | 149 |
| 4.3 La administración basada en procesos | 153 |
| 4.4 El modelo de gestión propuesto | 161 |

| | |
|--|-----|
| 4.4.1 El mapa de procesos operacionales | 164 |
| 4.4.2 El modelo SIPOC. La anatomía del proceso. | 169 |
| 4.4.3 El mapa de actividades. El diagrama de flujo. | 173 |
| 4.4.4 El plan de calidad. La tabla de control. | 177 |
| 4.4.5 Los instructivos de trabajo. Los procedimientos estándar de operación. | 179 |
| 4.5 Requisitos, características e implicaciones en la implantación del modelo propuesto. | 180 |
| 4.6 Resumen. | 188 |
| | |
| Conclusiones | 190 |
| Recomendaciones | 192 |
| Anexos | 193 |
| Bibliografía | 206 |

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS.

| DESCRIPCIÓN | PÁGINA |
|--|--------|
| Figura 2.1 La reacción en cadena del Dr. Deming. | 55 |
| Figura 2.2. Los cuatro aspectos que caracterizan el pensamiento de los principales promotores de las ciencias administrativas. | 67 |
| Figura 2.3. La evolución de las ciencias administrativas en el siglo XX, según Richard Scott. | 67 |
| Figura 2.4. Las principales etapas y aportaciones al pensamiento administrativo. | 115 |
| Figura 3.1 Localización geográfica de instalaciones productivas. | 123 |
| Figura 3.2 Estructura organizacional de la dirección de operaciones. | 124 |
| Figura 3.3 Estructura organizacional de la dirección de planta. | 124 |
| Figura 3.4 Estructura organizacional de las gerencias departamentales. | 125 |
| Gráfica 3.1. Calificación que tiene el personal sobre la conceptualización del desempeño organizacional. | 132 |
| Gráfica 3.2. Nivel de conocimiento que tiene el personal de la organización en relación con el desempeño organizacional. | 132 |
| Gráfica 3.3. Consenso que existe en todo el personal entrevistado respecto al desempeño organizacional. | 133 |
| Gráfica 3.4. Existen métricas y manera de medir el desempeño organizacional. | 133 |
| Gráfica 3.5. Las metas de desempeño organizacional forman parte de los objetivos de la empresa. | 134 |
| Gráfica 3.6. Qué importancia se le da a la información y su difusión para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 134 |
| Gráfica 3.7. Grado de involucramiento y participación de los integrantes de la organización en la mejora del desempeño organizacional. | 135 |

| | |
|--|-----|
| Gráfica 3.8. Grado de apoyo que la dirección proporciona para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 135 |
| Gráfica 3.9. Énfasis y forma cómo los directivos fomentan en el personal el mejoramiento del desempeño organizacional. | 136 |
| Gráfica 3.10. En qué grado la dirección proporciona los recursos para realizar las actividades encaminadas para mejorar el desempeño organizacional. | 136 |
| Tabla 3.1 Concentración de calificaciones de los diferentes factores para medir el grado de conocimiento y manejo del desempeño organizacional. | 137 |
| Figura 4.1 Modelo de Gestión propuesto, basado en la Administración de Procesos. | 162 |
| Figura 4.2 Mapa de Procesos Operacionales. | 168 |
| Figura 4.3. Modelo de administración de procesos o la Anatomía del proceso. | 171 |
| Figura 4.4. Simbología para elaborar el Mapa de Actividades. | 175 |
| Figura 4.5. Plan de Calidad. | 177 |

ABREVIATURAS Y SIGLAS.

- **BPM.** Business Process Map.
- **CCCD.** Control de Calidad Cero Defectos.
- **CADE.** Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial.
- **CWQC.** Company Wide Quality Control.
- **E.C.D.O.** Economic Cooperation and Development Organization.
- **EQUIDAD.** Equipos autodirigidos.
- **GATT.** General Agreement on Tariffs and Trade.
- **ITESM-CCM, CADE.** Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey- Campus Ciudad de México, Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial.
- **O.C.D.E.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- **OEE.** Overall Equipment Effectiveness.
- **SIPOC.** Supplier, Input, Process, Output y Customer.
- **TQC.** Total Quality Control.
- **TQM.** Total Quality Management.

GLOSARIO

Administración. Es el proceso de interpretación de los objetivos, propósitos o fines propuestos por una organización y su transformación en acción organizacional; a través de la planeación, organización y control de todos los esfuerzos realizados en las áreas y niveles de la organización; con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada de la situación (Chiavenato, 2006).

Administración. Actividad esencial en las organizaciones, que sirve para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. O sea, crear un sistema en el cual las personas puedan lograr metas en grupo con la menor cantidad de recursos utilizados (Koontz H., O'Donnell C. y Wehrich H., 1984).

Administración de la cadena de valor. Establecimiento de una serie de estrategias funcionales que acrecientan el desempeño del sistema operativo, con las cuales una compañía transforma sus insumos en bienes y servicios terminados (Gareth, et. al. 2006).

Administración de la calidad. Todas las maneras de conseguir la calidad. Incluye los tres procesos de la trilogía de calidad de Juran: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad (Juran, 1990).

Administración estratégica de la calidad (GEC). Un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad en toda la empresa (Mizuno, 1988).

Administración funcional transversal. La coordinación interdepartamental requerida para realizar las metas de la política de un programa de mejora continua y un programa de control total de calidad (Mizuno, 1988).

Administración orientada a los resultados. Estilo de administración en la mayoría de las empresas occidentales. Hace énfasis en los controles, desempeño, resultados, recompensas o la negación de éstas e incluso castigos (Mizuno, 1988).

Administración orientada al proceso. Estilo que está orientado a las personas, en comparación al que está orientado sólo a los resultados. En la administración orientada al proceso, el gerente debe apoyar y estimular los esfuerzos para mejorar la

forma en que los empleados realizan su trabajo. Supone una visión a largo plazo e implica un cambio de comportamiento. Promueve la disciplina, administración del tiempo, desarrollo de la habilidad, participación e integración, valores y comunicación. Correctamente aplicado puede producir ventajas competitivas de importancia para la organización (Morris y Brandon, 1995).

Administración total de la calidad (TQM). Técnica de administración que se enfoca en mejorar la calidad de los productos y servicios de la organización (Gareth, et. al., 2006).

Administración visible. Proporciona información e instrucción de un trabajo de manera claramente visible, permitiendo al trabajador maximizar su productividad (Imai, 1992).

Análisis de competitividad. Análisis de las características del producto y del proceso, así como del comportamiento frente a los productos y procesos de la competencia (Porter, 1994).

A prueba de fallas o prueba de errores. Incorporar medidas en tecnología de un proceso para reducir los errores humanos inadvertidos (Shingo, 1985).

Aseguramiento de la Calidad. Conjunto de acciones planeadas de manera sistemática para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisficará los requisitos dados sobre la calidad. Conjunto de actividades sistemáticas realizadas por un productor para garantizar que satisface plenamente la calidad requerida por el consumidor (Feigenbaum, 1993).

Autocontrol. Un estado en el cual el trabajador posee los medios para saber cuál es el objetivo de calidad; los medios para saber cuál es el comportamiento real de la calidad; y los medios para cambiar el comportamiento en el caso de no conformidad (Ishikawa, 1993).

Auto inspección. El estado en el que el trabajador toma la decisión de sí el trabajo producido está conforme con el objetivo de la calidad (Ishikawa, 1993).

Autonomatización (Jidohka). Palabra que define una característica del sistema de producción de Toyota. La máquina es diseñada para detenerse automáticamente al

momento que se produce una parte defectuosa (Monden, 1993).

Cadena de Valor. La cadena del valor es un sistema interdependiente o red de actividades conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al costo o a la eficacia de otras actividades. Los enlaces exigen también que las actividades estén coordinadas.

Cadena de Valor. Idea de que una compañía es una concatenación de actividades funcionales que transforman los insumos en bienes o servicios que los clientes aprecian (Garet, et. al., 2006).

Calidad. La palabra tiene dos significados importantes. Una se refiere a aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente, y la otra, la ausencia de deficiencias. Un término general que cubre los dos significados es <<adecuación al uso>> (Juran, 1990).

CC (Control de Calidad). Sistema de medios para producir económicamente bienes o servicios que satisfagan los requisitos del cliente. El CC se utiliza como herramienta para construir un sistema de interacción continua entre todos los elementos responsables de la conducción de los negocios, a fin de lograr una calidad mejorada que satisfaga la exigencia del cliente (Juran, 1990).

CCP (Calidad, Costo y Programación). Jerarquía de metas en toda la compañía orientadas a la mejora continua (Ishikawa, 1993).

Círculos de CC (Control de Calidad). Un pequeño grupo de personas, que voluntariamente, desempeña actividades de control de calidad en el trabajo, ejecutando continuamente su trabajo como parte de un programa de control de calidad, autodesarrollo, educación mutua, control de flujo y mejoramiento del trabajo en toda la empresa (Ishikawa, 1993).

Cliente. Cualquier persona sobre la que repercute el producto o proceso, Los clientes pueden *ser* externos o internos (Oakland, 1993).

Clientes externos. Aquellas personas sobre las que repercute el producto, pero que no son miembros de la empresa que lo produce (Oakland, 1993).

Clientes internos. Aquellas personas sobre las que repercute el producto y que también son miembros de la empresa que lo produce (Oakland, 1993).

Competitividad. Es la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas diferenciadoras que le permitan alcanzar y sostener una posición de liderazgo dentro de su sector (Porter, 1994).

Control del proceso. La evaluación sistemática del comportamiento de un proceso y la ejecución de acciones correctivas en el caso de no conformidad (Ishikawa, 1993).

Control estadístico de la calidad. Un término utilizado durante los años 50 y 60 para describir la utilización de las herramientas estadísticas para ayudar a controlar la calidad de los procesos operativos (Ishikawa, 1990).

Control estadístico del proceso. Término utilizado durante los años 80 para describir el concepto de utilización de las herramientas estadísticas que ayudan a controlar la calidad de los procesos productivos (JIS, 1984).

Costo de la calidad. Un término difícil de definir porque no consigue distinguir entre costo de proporcionar las características del producto, del costo de la mala calidad (Feigenbaum, 1993).

Costo mala calidad. Aquellos costos que desaparecerían si todos los productos y procesos fueran perfectos -sin deficiencias- (Feigenbaum, 1993).

Criterio de desempeño. Corresponde a los elementos de competencia y a un enunciado evaluativo del resultado que se debe obtener. Se puede afirmar que, los criterios de desempeño por resultados deben corresponder a la descripción de los requisitos de calidad, cantidad, costo y oportunidad que deben ser cumplidos. (Ohno, 1991).

CTC (Control Total de la Calidad). Actividades organizadas que involucran a todos los miembros de una compañía (directivos y trabajadores), en un esfuerzo totalmente integrado hacia el mejoramiento en todos los niveles de la organización. Está dirigido hacia la satisfacción de metas funcionales transversales como la calidad, el costo, la programación, el desarrollo del potencial humano y el desarrollo de nuevos productos

(Ishikawa, 1990).

Desempeño. Es la responsabilidad gerencial de: suministrar productos especificados en cantidad, calidad, costo y oportunidad asegurando el cumplimiento de las metas financieras (Monden, 1993).

Despliegue de la política. El proceso en el que se ejecutan las políticas de mejoramiento a través de los gerentes de línea en la organización funcional transversal (Mizuno, 1988).

Diagrama causa-efecto. Diagrama en <<espinas de pescado>> del profesor Kaoru Ishikawa, para registrar las teorías sobre las causas potenciales de un problema (Ishikawa, 1990).

Diagrama de flujo. Un método gráfico para visualizar las etapas de un proceso (Morris y Brandon, 1995).

Enfoque analítico (para el mejoramiento de la administración). Un método basado en el aprendizaje de la evaluación de la experiencia pasada (Koontz, 1984).

Enfoque del diseño (para el mejoramiento de la administración). Trata de construir un enfoque mejor mediante metas predeterminadas. El enfoque del diseño debe recibir mayor atención en las aplicaciones futuras del proceso administrativo (Koontz, 1984).

Error de técnica. Una clase de error humano que se debe a la falta de conocimiento de alguna <<habilidad especial>> fundamental (Monden, 1993).

Errores conscientes. La no conformidad con los objetivos de calidad que es consecuencia de acciones realizadas deliberadamente (Monden, 1993).

Estándares. Conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la administración para todas las operaciones principales, los cuales sirven como guía que capacitan a todos los empleados para desempeñar sus labores con éxito (Robbins, 2005).

Fiabilidad. La probabilidad de que un producto lleve a cabo su función prevista bajo condiciones específicas y durante un período de tiempo previsto (Feigenbaum, 1993).

Garantía de calidad. Una evaluación independiente del comportamiento relacionado con la calidad, realizado principalmente para información de aquellas personas que no están directamente implicadas en la ejecución de las operaciones (Juran, 1990).

Gestión. Dinámica organizacional que vincula los ámbitos del proceso administrativo con los de la organización, bajo la conducción de un liderazgo participativo y transformador que garantice el cumplimiento de la misión institucional (De Anda, 2001). Es una nueva manera de referirse a la acción de administrar.

Gestión. El proceso de crear, coordinar e influir en las operaciones de la organización de manera que se obtengan los resultados deseados mejorando la ejecución total o como el proceso de dirigir y coordinar los recursos en procesos que logren las expectativas establecidas. Esto es: Un saber de síntesis, capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, o sea: la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático (Fernández, 2003).

Gestión de la calidad. Es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Asume que, para hacer las cosas bien, la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes (Lepeley, 2003).

Gestión organizacional. La gestión organizacional implica dirección, o sea, prácticamente el proceso mismo de administración, que contiene en su raíz la determinación de la forma concreta de planear y estructurar la organización, y su funcionalidad. Por lo que, en su conceptualización sistemática debe proporcionar estabilidad y soporte a ésta, donde las tres grandes categorías de variables son: la cultura organizacional, la estructura organizacional y los procesos organizacionales (Porrás y Robertson, 1998).

Gráfico de control. El gráfico de Shewhart para la comprobación continua de la significancia estadística (Grant y Leavenworth, 2003).

Justo a Tiempo. Técnica para el control de la producción y el inventario, que es parte

del Sistema de Producción de Toyota. Está orientada específicamente para reducir el desperdicio en la producción (Monden, 1993).

KAIZEN. Significa mejora continua. Mejoramiento en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Aplicado en el lugar de trabajo, significa un mejoramiento continuo que involucra a todos -gerentes y trabajadores por igual- (Imai, 1992).

Kanban. Una herramienta de comunicación en el sistema “justo a tiempo”. Un kanban, o letrero, se fija en partes específicas de la línea de producción que significa la entrega de una cantidad dada. Cuando han sido usadas todas las partes, el mismo letrero se regresa a su origen en donde se convierte en una orden más. El sistema kanban es sólo una parte del CTC, por lo tanto no puede ser utilizado de manera aislada o autónoma de los demás elementos del CTC (Monden, 1993).

Matriz de responsabilidad. Una tabla que registra las decisiones y acciones necesarias, e identifica quién hace qué (Morris y Brandon, 1995).

Mejoramiento. El mejoramiento es una fijación mental unida al mantenimiento y mejoramiento de estándares. En un sentido más amplio, el mejoramiento puede definirse como KAIZEN e innovación, en donde una estrategia de KAIZEN mantiene y mejora el estándar de trabajo mediante mejoras pequeñas y graduales; y la innovación produce mejoras radicales como resultado de grandes inversiones en tecnología y equipo. La percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: mantener y mejorar los estándares (Imai, 1992).

Modelo. Cualquier cosa usada para representar algo más. El propósito de un modelo es la representación de la relación entre dos o más conceptos, que tienen como prerrequisito un esquema conceptual. (Namakforoosh, 1990).

Poka-Yoke. Significa contar con listas detalladas de los puntos críticos de cada operación, de tal manera que se elimine totalmente el error humano. Hay que diseñar los sistemas y las operaciones a prueba de errores (Shingo, 1985).

Política (en la administración japonesa). En Japón, el término se utiliza para describir orientaciones administrativas de alcance medio y largo, así como las metas u objetivos anuales. La política está compuesta tanto de metas como medidas; o sea, tanto de fines como de medios. Las metas son por lo general cifras cuantitativas establecidas

por la alta administración; por ejemplo: ventas, utilidades y metas de la participación de mercado. Las medidas son los programas específicos de acción para alcanzar dichas metas. Es imperativo que la alta administración determine tanto las metas como las medidas y las “despliegue” por toda la organización (Mizuno, 1988).

Proceso. Es una serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo (Morris y Brandon, 1995).

Puntos de comprobación y puntos de control. Los puntos de comprobación y los puntos de control se usan para medir el progreso de las actividades relacionadas con mejoras entre diferentes niveles administrativos. Los puntos de comprobación representan criterios orientados al resultado. Los puntos de control representan criterios orientados a los procesos (Hammer y Champy, 1993).

Reingeniería de procesos. Actividad de repensar y rediseñar en lo fundamental los procesos de una empresa para lograr mejoras notables en medidas cruciales del desempeño, como: costos, calidad, servicio y velocidad (Gareth, et. al., 2006).

Significación estadística. Término utilizado para distinguir los cambios reales de las falsas alarmas. Un cambio es estadísticamente significativo, si es muy probable que no haya sido causado por variaciones fortuitas (Deming, 1989).

Sistema de operación. Actividades funcionales que una organización combina y dirige para adquirir insumos, convertirlos en productos y distribuir los productos (Gareth, et. al., 2006).

Sistema Taylor. Sistema de gestión basado en la separación de la planificación y la ejecución (Robbins, 2005).

AGRADECIMIENTO A:

La Divina Providencia, Santa María Virgen de Guadalupe y San Judas Tadeo.

Mi esposa Cris y mis hijos Toshio Jorge, Masao Arturo y Kimi Diana.

El Instituto Politécnico Nacional; la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás; la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación; y el Doctorado en Ciencias Administrativas por el privilegio de ser uno de sus miembros y permitirme la oportunidad de acceder a la fuente inagotable del saber.

Los profesores y autoridades por la confianza que me brindaron y la sabiduría que comparten. Y que, con su ejemplo, dedicación y consejos han forjado un compromiso de superación permanente.

Los H. miembros de la Comisión Revisora de esta Tesis: Dr. Zacarías Torres Hernández (Director de Tesis), Dra. Susana Asela Garduño Román (Consejera de Estudios), Dra. María Antonieta Andrade Vallejo, Dr. Juan Ignacio Reyes García y Dra. Elvia Adriana Fernández Téllez, quienes con sus acertadas observaciones, consejos, recomendaciones y crítica me asesoraron amable y pacientemente en la elaboración de esta tesis.

Todo el personal administrativo, de servicios escolares, de biblioteca y de apoyo de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación.

Mis amigos y compañeros del programa doctoral por compartir el reto; por materializar ilusiones y sueños; por las experiencias buenas y malas; por su apoyo y consejo para alcanzar esta meta.

Las instituciones educativas públicas y privadas que me han permitido compartir y enriquecer los fundamentos de este trabajo. Las empresas y organizaciones; a sus directivos y funcionarios por su confianza y la oportunidad de participar en sus proyectos, en los cuales aprehendí el valor y la importancia de las Ciencias Administrativas.

De manera especial a Ofelia Suárez Caudillo y al maestro Fernando González Arriaga por acompañarme de manera solidaria en el trayecto de este trabajo, elevando mi moral y fortaleciendo mi compromiso para alcanzar esta meta.

INTRODUCCIÓN.

El mundo inició el nuevo milenio en un estado de profunda transformación y cambio estructural. Las fuerzas de la globalización han incidido de manera definitiva y se encuentran operando a nivel mundial y no existe ningún país, sociedad o comunidad que pueda ignorar la acción de las mismas.

Este trabajo de investigación nace a partir de una realidad preocupante, los indicadores de competitividad de la O.C.D.E. ubican a México entre los países con menor nivel de competitividad. Se reporta: “En los últimos años México ha perdido competitividad o ésta no se ha mejorado al ritmo que lo están haciendo otros países”.

Ante estas nuevas circunstancias, las empresas e instituciones mexicanas que, aparentemente, creían ser productivas y competitivas descubren que no lo son tanto cuando se comparan o son comparadas con otras.

En un mundo de libre flujo de ideas, personas, mercancías y capitales la mala gestión y pobre desempeño de cualquier organización es sancionada de manera inmediata, implacable e irreversible. Por lo que, los desafíos para las empresas, organizaciones, directivos y trabajadores mexicanos son enormes.

Basado en Peter Drucker, que indicó: “No existen países desarrollados ni subdesarrollados, sino países que saben administrar y países que no han aprendido a hacerlo. Lo mismo sucede con las organizaciones; hay organizaciones bien administradas y organizaciones mal o deficientemente administradas”.

Se puede decir que:

¡Todo se fundamenta en el talento y habilidad administrativa!

Este trabajo de investigación pretende establecer algunos de los aspectos de mayor significado y trascendencia de las ciencias administrativas y filosofía de calidad que deben adoptar las empresas mexicanas para mejorar su competitividad.

En la primera parte de este trabajo se define la situación problemática, estableciendo: las consideraciones que orientarán su análisis; el planteamiento del problema de investigación; el objetivo general y los objetivos específicos de investigación; las preguntas de investigación; la justificación del mismo.

En la segunda parte de este trabajo que corresponde al marco teórico se definen y conceptualizan: la administración, la gestión, la competitividad y el desempeño organizacional. Además, se estudia y analiza la evolución de las ciencias administrativas durante el pasado siglo y lo que va del presente, con la finalidad de identificar los conceptos, principios y teorías que han sido desarrollados y aplicados para la transformación organizacional e impulsar la mejora de la productividad y competitividad. También se investiga y analiza la filosofía de la calidad, identificando los fundamentos, principios y enfoques de algunos de los principales promotores de este concepto.

En la tercera parte de este trabajo se investiga una empresa mexicana del sector de alimentos, bebidas y tabaco; para identificar, evaluar y comparar su situación en relación a los aspectos clave estudiados en el marco teórico. Se presentan los resultados que permiten identificar los factores que, basados en los aspectos administrativos, de gestión y filosóficos de calidad obstaculizan la mejora del desempeño organizacional y como consecuencia en su falta de competitividad.

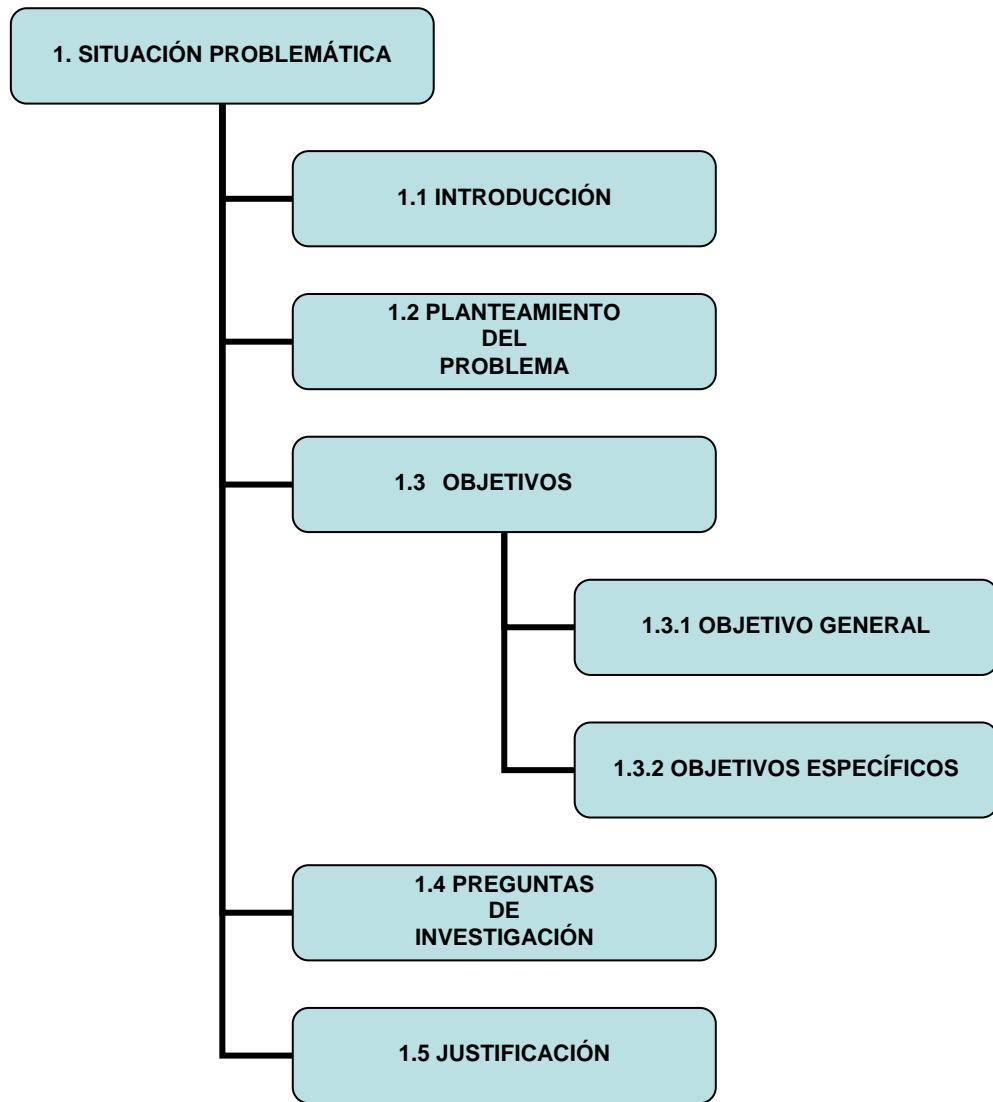
A partir de los hallazgos de la investigación de campo, en la cuarta y última parte de este trabajo se rescata, asocia y promueve la integración de los conceptos, fundamentos y principios administrativos, así como de la filosofía de calidad, para diseñar y construir un modelo de gestión basado en la administración por procesos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa. Finalmente, se propone el Modelo de Gestión basado en la Administración por Procesos; así como los requisitos, características e implicaciones organizacionales que deberán ser consideradas para su desarrollo y correcta implementación.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la experiencia obtenida en este trabajo de investigación.

“Debemos aceptar la responsabilidad de entender los cambios y adoptarlos con el fin de crear nuevas oportunidades no sólo para nosotros, sino para las generaciones futuras”.

Joel Barker

CAPÍTULO 1



1.1 INTRODUCCIÓN.

El mundo inició el presente siglo en un estado económico, político y social de profunda transformación y cambio estructural; las fuerzas de la globalización han incidido de manera definitiva, exigiendo a las personas, instituciones y organizaciones una mayor capacidad competitiva. Estas fuerzas se encuentran operando a nivel mundial y no existe ningún país, sociedad o comunidad que pueda ignorar la acción de las mismas.

Las organizaciones, sus horizontes económicos y oportunidades; así como la manera en que funcionan éstas ahora están siendo modificados dramáticamente.

Es evidente que la evolución de los factores económicos, sociales y tecnológicos en el mundo; los múltiples tratados y acuerdos comerciales que realizan los países, lo cual se manifiesta en los mercados por medio de la formación de bloques económicos, comerciales e inclusive políticos; la evolución de las sociedades e individuos cada día más educados, comunicados e informados implica la necesidad de mejorar el desempeño de las organizaciones para hacerlas más competitivas.

Con inquietud y preocupación se observa que los indicadores de competitividad de diferentes organismos internacionales, en este caso la O.C.D.E., ubican a México entre los países con menor nivel de competitividad.

Los reportes más recientes señalan que, en el último lustro la competitividad mexicana se ha perdido o no se ha mejorado al ritmo que lo están haciendo otros países.

En el periódico el Financiero del 23 de junio del 2005, en la página 1, se publicó un artículo de Isabel Becerril, que indicaba: **México, reprobado en competitividad.** *“De acuerdo con los índices internacionales de competitividad, México pasó del lugar 35 en 2001, al 55 en 2005. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señaló que, en la última década México perdió no sólo competitividad, sino que su productividad se estancó”.*

En un mundo de libre flujo de ideas, personas, mercancías y capitales; la mala gestión y pobre desempeño de cualquier organización es sancionada de manera inmediata, implacable e irreversible. Por lo que, los desafíos para las empresas, organizaciones, directivos y trabajadores mexicanos son enormes.

Inmersas en estas circunstancias se encuentran algunas empresas mexicanas, las cuales están además sufriendo una transformación radical, esto es, están siendo adquiridas por empresas transnacionales.

Es el caso particular de la industria nacional de bebidas alcohólicas, donde algunas de las tradicionales marcas dominantes de vinos, brandís, tequilas y bebidas regionales ahora pertenecen a grandes empresas mundiales.

El cambio del status de estas empresas las obliga a desarrollar y en su caso a adaptarse a las directrices corporativas.

Vale la pena mencionar que, a pesar de formar parte de un conglomerado transnacional, algunas de las empresas mexicanas absorbidas mantienen un cierto nivel de autonomía de gestión, siempre y cuando mejoren su desempeño de manera significativa y evidente para cumplir en tiempo y forma con las expectativas establecidas. Éstas no realizan cambios organizacionales radicales, se dan la oportunidad de que los mismos miembros de la organización la transformen y se adecuen de manera natural a la directriz corporativa.

Se debe promover la mejora del desempeño organizacional como elemento imprescindible para alcanzar un nivel óptimo de competitividad, que esté basado en detectar, fomentar y aprovechar todas las capacidades con las que cuenta la organización.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los cambios acelerados en lo económico, político y social han conducido a los estudiosos de la administración, de la calidad y de la gestión a reflexionar sobre los conceptos administrativos y de gestión vigentes.

Ahora es indispensable que los directivos, funcionarios y personal en general desarrollen las competencias y habilidades que les permitan aprovechar al máximo sus recursos financieros, intelectuales, materiales y productivos cuya correcta gestión propiciará el adecuado desempeño de la organización.

Los profesores Nelson y Winter de la Universidad de Chicago, plantean la siguiente hipótesis: “el buen desempeño y competitividad de una organización es

consecuencia de la buena gestión de los recursos de la organización, en especial del factor humano por medio de los recursos intangibles como son el conocimiento y el saber, mismos que generan las capacidades competitivas de una organización”. Los fundamentos de esta hipótesis corresponden al pensamiento de la escuela de los recursos humanos, la cual considera que las ventajas competitivas se encuentran al interior de la organización y no fuera de ella. (Álvarez, 2005).

Es el momento de mirar hacia el interior de la organización con la intención de encontrar los valores, recursos y experiencias diversas; las cuales permitan desarrollar y hacer crecer a la organización en un ambiente de armonía en el que cada participante se sienta seguro de que su compromiso y participación son valoradas y reconocidas de manera que la hagan única y, por consecuencia, altamente competitiva.

Es fundamental reconocer la trascendencia de la experiencia acumulada de los recursos humanos que conforman la organización y capitalizarla a través de un modelo de gestión basado en la administración por procesos con el objeto de garantizar una operación confiable y sostenible; así como identificar y promover los factores que ayuden en su colaboración e involucramiento.

La participación de todo el personal debe consolidar el máximo aprovechamiento del conocimiento que éste posee sobre los procesos de la organización. Y, es por ello que se debe impulsar el deseo y el compromiso de desarrollar los conceptos, fundamentos y principios de administración, calidad y gestión, que es donde radica la posibilidad de capitalizar la motivación de todo el personal en beneficio de la organización.

Es mandatorio desarrollarse a partir de las cualidades, conocimientos y potencialidades de todos los recursos humanos de la organización para lograr una mayor eficiencia y efectividad en el desempeño organizacional, y de esta manera poder competir con éxito en el nuevo entorno global.

Se debe influir inteligentemente en las razones y motivaciones que norman el comportamiento de las personas; los individuos deben contar con la libertad de poder

elegir una conducta colaborativa con la autoridad.

Es necesario promover el compromiso con la organización, preocupándose por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros en el logro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se tiene que impulsar la competitividad para poder diferenciarse y ser elegidos dentro del sector industrial. Distinguirse por la calidad, habilidad y capacidad para seducir y cautivar; además de atender y asombrar a nuestros clientes, lo cual se traducirá en un generador de oportunidades y consecuentemente de riqueza.

El desempeño organizacional para mejorar la competitividad, más que cualquier otra cosa, depende de las personas y de su actitud ante los retos.

Se requiere impulsarlos a:

- ✓ Mejorar sus competencias, conocimientos y habilidades administrativas.
- ✓ Comunicarse con los demás miembros de la organización de manera efectiva.
- ✓ Generar e interpretar la información correctamente.
- ✓ Identificar, plantear y resolver problemas eficientemente.
- ✓ Aprender a trabajar de manera individual y en equipo.
- ✓ Asumir su responsabilidad y trabajar con tenacidad.
- ✓ Promover valores universales y no perder la sensibilidad social.

El reto de la gestión organizacional corresponde a un cambio en la conducta de las personas que conforman la organización a fin de enfrentar exitosamente los cambios imperantes en un ambiente económico y social turbulento, lo cual conducirá a mejorar su desempeño y como consecuencia a incrementar su competitividad.

El enunciado del problema para este trabajo de investigación es:

¿Qué factores organizacionales impiden promover la mejora del desempeño organizacional de esta empresa mexicana del sector alimentos, bebidas y tabaco?

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Identificar los factores que impiden mejorar el desempeño organizacional de esta empresa para diseñar y proponer un modelo de gestión que permita superarlos e incrementar su competitividad.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Identificar los conceptos y teorías administrativas, de gestión y de calidad que han influido en la mejora del desempeño organizacional.
2. Identificar algunos factores organizacionales críticos que dificultan mejorar el desempeño de la empresa.
3. Determinar los conceptos, principios y teorías de la administración por procesos para fundamentar el modelo de gestión propuesto.
4. Diseñar y proponer el modelo de gestión basado en la administración por procesos para mejorar el desempeño organizacional de la empresa.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1. ¿Cuáles son los conceptos y teorías administrativas, de gestión y de calidad que han influido en la mejora del desempeño organizacional?
2. ¿Cuáles son los factores organizacionales que dificultan mejorar el desempeño de la empresa?
3. ¿Cuáles son los conceptos, principios y teorías de la administración por

procesos para fundamentar el modelo de gestión propuesto?

4. ¿Cuál debe ser la estructura requerida del modelo de gestión basado en la administración por procesos para mejorar el desempeño de la empresa?

1.5 JUSTIFICACIÓN.

Este trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

- *Conveniencia.*
 - Esta investigación permitirá conocer la manera en que es administrada y gestionada la dirección operativa de una empresa mexicana del sector alimentos, bebidas y tabaco. Por medio de esta investigación se identificarán algunos factores estructurales y organizacionales, y la manera como influyen éstos en su manera de operar.
 - Desde el punto de vista organizacional, permitirá identificar y fortalecer de manera natural y lógica las habilidades administrativas de todos los integrantes de esta organización. Y, a partir de esto, determinar la necesidad de adoptar algunos de los principios administrativos, de gestión y de calidad universalmente aceptados.
 - El producto de esta investigación permitirá promover la gestión del conocimiento de una manera práctica y natural. Externalizar las habilidades básicas de una organización (core business), o sea, el conocimiento trascendente o conocimiento tácito debe ser transmitido y compartido por todos los miembros de la organización (Nonaka, 1995 en Rivas, *et al*, 2002, p. 54). El gran reto es trasladar este conocimiento al equipo de trabajo y externarlo a la organización, convirtiéndolo en conocimiento explícito, o sea, en capital estructural.
- *Relevancia social.*
 - Los resultados de esta investigación podrán ser utilizados para comparar y caracterizar los estilos administrativos, de gestión y de filosofía de calidad para

analizar y sugerir estrategias alternativas para mejorar su desempeño.

- El impacto y la trascendencia de este trabajo de investigación se reflejará en cambios organizacionales, estructurales y nuevas formas de interacción entre los integrantes de la organización.

- *Implicaciones prácticas.*

- Con esta investigación se identificarán las brechas de esta empresa mexicana contra los “*deber ser administrativos, de gestión y de calidad científicamente probados*”. Y, a partir de estas brechas diseñar y proponer un modelo de gestión que ayude a mejorar su desempeño.

- Este trabajo de investigación tiene múltiples razones, entre las cuales se encuentra el deseo de ser útil y de poner a prueba los conocimientos adquiridos para la solución de problemas administrativos.

- *Valor teórico:*

- El modelo propuesto nos proporciona un enfoque innovador, ya que, asocia e integra de manera novedosa las teorías administrativas, de gestión y principios de calidad.

- El valor teórico de este trabajo de investigación servirá para complementar el conocimiento de los diferentes principios y teorías administrativas, de gestión y de calidad.

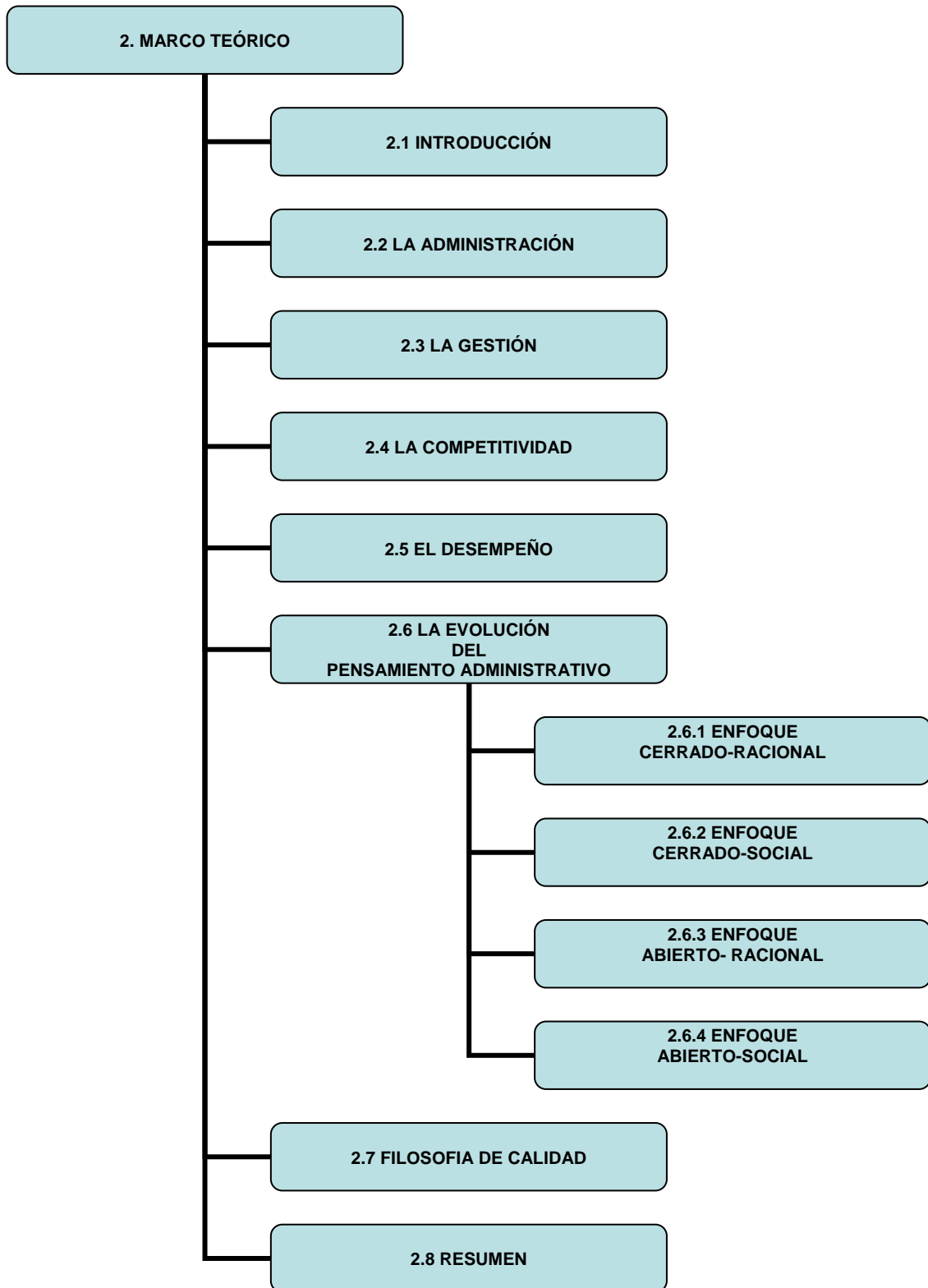
- Los beneficios del modelo propuesto se podrán generalizar para incrementar el vasto campo de las ciencias administrativas.

- *Utilidad metodológica.*

- La utilidad metodológica de este trabajo consiste en proporcionar una estrategia de investigación que permita identificar y entender las características diferenciadoras de una empresa mexicana del sector de alimentos, bebidas y tabaco.

En términos prácticos, las ciencias administrativas tienen sentido en la medida en que ayudan a mejorar el desempeño organizacional, y, en consecuencia la calidad y el nivel de vida de la sociedad. Y, éstas corresponden a la constelación de hechos, principios, teorías y modelos reunidos en los libros afines. Por lo tanto, los investigadores en ciencias administrativas son personas que obteniendo o no buenos resultados se han esforzado en contribuir con alguno de los elementos de esa constelación.

CAPÍTULO 2



2.1 INTRODUCCIÓN.

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr de manera individual, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

A medida que las organizaciones han dependido cada vez más del esfuerzo de grupo y a medida que los grupos se han vuelto cada vez más grandes y complejos, las ciencias administrativas y de gestión han cobrado mayor importancia.

Peter Drucker (1986), uno de los autores neoclásicos más famosos de las ciencias administrativas afirma que: no existen países desarrollados ni subdesarrollados, sino países que saben administrar y países que no han aprendido a hacerlo. En otras palabras, existen países administrados y subadministrados. Lo mismo ocurre con las organizaciones, existen organizaciones excelentemente administradas y organizaciones en condiciones precarias de administración.

¡Todo se reduce al talento y habilidad administrativa!

En la actualidad y de manera más determinante se ha observado que la satisfacción del cliente, su preferencia y lealtad determinan la supervivencia de cualquier organización. Ésta depende entre otros factores de los procesos administrativos, los procesos de gestión y la filosofía de la calidad que se desarrollan en la misma organización.

Es el momento para redescubrir y rescatar las teorías clásicas administrativas, los procesos de gestión y la filosofía de la calidad. Se presenta la oportunidad para rediseñar y adecuar los conceptos de gestión, las herramientas administrativas tradicionales y los diferentes enfoques de la calidad.

Es indispensable concebir a la administración, la gestión, el desempeño y la competitividad de las organizaciones en su sentido más amplio, en términos de lo que se requiere, planea y se debe cumplir.

Una visión más amplia de la administración, la gestión y del desempeño debe incluir la identificación de metas y objetivos; la articulación de una visión; las oportunidades individuales y colectivas con el compromiso del entorno que se tiene que crear.

Cuando los investigadores en ciencias administrativas se enfrentan a anomalías o crisis adoptan una actitud diferente hacia los paradigmas administrativos vigentes y, en consecuencia, detonan la necesidad de la investigación.

Por lo tanto, la necesidad de mejorar el desempeño organizacional; así como la proliferación de amenazas y oportunidades, la disposición para ensayarlo todo, la expresión del descontento explícito, el recurso de la filosofía y el debate sobre los fundamentos administrativos son los síntomas para estimular una investigación.

Una pregunta que se escucha frecuentemente en el ámbito empresarial para tratar de comprender, y en su caso justificar, el buen desempeño organizacional es:

¿Es la administración un arte o una ciencia?

Cuando se plantea esta interrogante, algunas respuestas u opiniones indican que la administración como una práctica o actividad es un arte. Otras, mencionan que la administración cuando se fundamenta y hace uso del conocimiento organizado que sustenta su práctica la califican como ciencia.

A partir de estas opiniones puede considerarse que la ciencia y el arte no se excluyen mutuamente, sino que se complementan. Sin embargo, se debe reconocer que el saber y el entender corresponden más a la ciencia que a la experiencia. Son considerados más sabios los conocedores de las causas y los fundamentos de la ciencia que las personas expertas, ya que, se reconoce que la sabiduría corresponde al saber, y esto, debido a que solamente algunos saben los fundamentos y otros no.

Por lo tanto, lo que distingue al sabio del ignorante es su capacidad de poder identificar y solucionar problemas (Kuhn, 2005).

Para desarrollar y comprender el conocimiento, Golomsky W. (2000), indica que: “La experiencia sola sin la teoría no enseña nada a la dirección sobre lo que hay que hacer para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad. La experiencia dará una respuesta a una pregunta, y la pregunta surge de la teoría. Por lo que, se requiere desarrollar una postura global integradora”.

El reto es que los directivos, empleados y trabajadores en general desarrollen mejor sus prácticas y funciones, haciendo uso de ese conocimiento administrativo fundamentado. Por lo tanto, se justifica la necesidad e importancia de estudiar y analizar la teoría administrativa, de gestión y de calidad a partir de los clásicos y sus principales aportaciones, no solamente como algo más que un depósito de anécdotas, sino para desarrollar y tener la capacidad de proponer un modelo que produzca una transformación decisiva en el desempeño de la organización para mejorar su calidad, productividad y competitividad.

La evolución de las ciencias administrativas es un proceso gradual, en el cual los diferentes conceptos se van añadiendo solos y combinados al caudal creciente de la teoría y los conocimientos administrativos existentes; por lo que, la teoría administrativa se convierte en una disciplina que relata y registra esos incrementos sucesivos y los obstáculos que han tenido que ser superados para estimular su evolución.

En términos prácticos, las ciencias administrativas corresponden a la constelación de hechos, principios, teorías y modelos reunidos en los libros de texto actuales. Por lo tanto, los investigadores en ciencias administrativas son personas que obteniendo o no buenos resultados se han esforzado en contribuir con alguno de los elementos de esa constelación particular.

Normalmente se dice que la historia de las ciencias administrativas es una disciplina puramente descriptiva. Sin embargo, las tesis surgidas son a menudo interpretativas y a veces normativas. Y, cuando se generalizan las conclusiones en las

ciencias sociales puede referirse de manera tradicional a la epistemología (Bunge, 2005).

De ahí que, la ciencia trasciende por medio de la creación de paradigmas. Esta creación es lograda mediante la aplicación del conocimiento de aquellos hechos que el nuevo paradigma muestra como particularmente reveladores, aumentando la extensión del acoplamiento entre esos hechos y las predicciones del nuevo paradigma por medio de la articulación ulterior del paradigma mismo (Kuhn, 2003).

Más que cualquier otro tipo de disciplina, los problemas de las ciencias administrativas son a la vez teóricos y experimentales. Se debe trabajar tanto con teorías como con hechos para producir nuevo conocimiento.

En las ciencias administrativas los hechos, las teorías, los descubrimientos y los inventos no son categóricos ni permanentes. Cuando surgen nuevas teorías es inevitable que ampliemos nuestra comprensión de los descubrimientos, ya que, los hechos y las pruebas históricas son absolutamente inequívocos (Bunge, op. cit.).

El proceso de desarrollo de una nueva teoría depende de la factibilidad de sus aplicaciones, obviamente, incluyendo la práctica en la resolución de problemas.

La investigación científica debe esforzarse continuamente por hacer que la teoría y los hechos vayan más de acuerdo entre sí, y ésta pueda verse más fácilmente como una prueba o una búsqueda de confirmación o falsedad. Su objetivo es resolver problemas. El no lograr una solución desacredita al investigador, no a la ciencia.

En las ciencias administrativas una nueva teoría podría ser simplemente de un nivel más elevado que las conocidas hasta ahora, o en su caso, el agrupamiento de todo un grupo de teorías de nivel más bajo sin modificar sustancialmente a ninguna de ellas. En este caso, el desarrollo científico sería genuinamente acumulativo. En la evolución de la ciencia los conocimientos modificados o nuevos deben reemplazar a la insuficiencia.

La investigación acumulativa debe su éxito a la habilidad de los investigadores para seleccionar regularmente problemas que pueden resolverse con técnicas conceptuales e instrumentales relacionadas a las ya existentes. Sin embargo, el hombre que se esfuerza en resolver un problema definido por los conocimientos y las técnicas existentes no se limita a mirar sólo su entorno; sabe qué es lo que desea lograr, diseñando sus instrumentos y dirigiendo sus pensamientos en consecuencia.

En el proceso evolutivo y acumulativo de la ciencia administrativa parece que las teorías se ajustan a los hechos mediante la transformación de la información previamente accesible en hechos. Esto significa que, las teorías también evolucionan gradualmente para ajustarse a los hechos que se encuentran presentes en ese momento. O sea, surgen al mismo tiempo que los hechos y se ajustan a partir de la reformulación de la tradición científica anterior.

Ninguna teoría resuelve todos los problemas a los cuales se enfrenta en un momento dado, ni tampoco es frecuente que las soluciones alcanzadas sean perfectas. Al contrario, es justamente lo incompleto y lo imperfecto del ajuste entre la teoría y los datos existentes lo que en cualquier momento define muchos de los enigmas que caracterizan a la ciencia administrativa.

Todas las teorías y principios administrativos que tienen significado histórico están acordes con los hechos pero sólo de manera relativa. No existe ninguna respuesta más precisa para la pregunta: ¿sí una teoría individual se ajusta a los hechos y hasta qué punto lo hace?

Probablemente la pretensión simple de mayor relevancia que plantea quien propone una nueva teoría, o sea, un conocimiento nuevo o diferente, es que puede resolver los problemas que condujeron al paradigma antiguo a la crisis.

Una teoría es un sistema de imágenes o constructos idealizados que reflejan la esencia del objeto que se investiga, sus nexos internos, sus leyes de funcionamiento y su desempeño. La teoría cumple con la función de identificar aspectos de la realidad y hacerlos existir para la ciencia.

El objetivo de la ciencia administrativa como se mencionó anteriormente es investigar sobre problemas administrativos, para de allí construir las teorías que supongan una descripción correcta de los aspectos observables del mundo.

La investigación científica tiene como objetivo fundamental el descubrimiento del conocimiento y su aplicación consecuente y creadora de las teorías que rigen el desarrollo de los fenómenos, o lo que es lo mismo, los cambios o transformaciones condicionantes del proceso evolutivo de la naturaleza del objeto de estudio.

El investigador en las ciencias administrativas debe ser crítico para poder distinguir lo que es valioso y lo que no; distinguirse por justificar sus conocimientos, dar pruebas de sus teorías, estar fundamentado y porque demuestra que es válido.

2.2 LA ADMINISTRACIÓN.

La definición etimológica de administración viene de *ad* → dirigir, hacia; y *minister* → vocablo de inferioridad y subordinación. De donde se puede interpretar que, la administración es una función que se realiza bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

Sin embargo, el significado original de esta palabra ha sufrido una transformación radical. La función de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos establecidos por la organización y convertirlos en acciones organizacionales en todas las áreas y en todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar dichos objetivos de manera óptima (Chiavenato, 2006).

Henri Fayol (1916), empleó la palabra administración como sinónimo de organización, hizo una distinción entre ambos vocablos. Según él, la administración constituye un todo del cual la organización es una de sus partes. Para Fayol, la administración debe ser responsable de ejercer el proceso administrativo, que consiste en: planeación, organización, integración, dirección, coordinación y control para lograr los objetivos establecidos.

El término administración invoca variados conceptos, entre los cuales podemos retomar a la conducción racional de las actividades de una organización. Ésta tiene que ver con la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades que ocurren dentro de una organización. (Koontz, 1998).

H. Koontz, C. O'Donnell y H. Weihrich, definen a la administración como: una actividad esencial en las organizaciones que sirve para asegurar la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. O sea, crear un ambiente en el cual las personas puedan lograr metas en grupo con la menor cantidad de recursos utilizados (Koontz H., O'Donnell C. y Weihrich H., 1984).

El administrador debe ser un profesional con una formación multidisciplinaria para dirigir de manera adecuada a todas las personas involucradas directa e indirectamente con él. En la práctica, el administrador no es el ejecutor, sino el responsable del trabajo de sus colaboradores y subordinados, no puede cometer errores o recurrir a estrategias de ensayo y error, eso implicaría conducir a sus subordinados al desastre.

Los administradores deben adquirir nuevos conocimientos y adoptar nuevas posturas permanentemente. El carácter eminentemente universal de la administración, relacionada con la evolución social y económica del mundo obliga a una dinámica organizacional acorde con la misma evolución de la humanidad.

La administración debe ser:

- ✓ Un instrumento de cambio y transformación organizacional; que proporcione nuevos métodos, estrategias, tecnologías y horizontes.
- ✓ Un medio educador y orientador; que modifique comportamientos y conductas de las personas.
- ✓ Un agente de cambio cultural; para adecuar la cultura organizacional en las empresas y los individuos que la conforman.

La administración es fundamental en la evolución de la sociedad moderna. Ésta no es un fin sí misma, sino debe verse como un medio para mejorar el nivel de vida de

la sociedad, haciendo que las cosas se realicen cada día mejor, de manera más eficaz y eficiente.

Algunos traducen la administración con el significado de -management-, o sea, la gestión, que es una función realizada por los jefes, managers, jefe o el que manda, la gerencia. El gerente o manager es un profesional que enseña el management, es quien puede vislumbrar nuevas oportunidades o nuevos estándares (Robbins y Coulter, 2005).

La definición anterior enfatiza aspectos relevantes para el funcionamiento de una organización, ya que, ordena las acciones que se dan al interior de ella, abordando aspectos de la administración. Este concepto, algunas veces, puede ser tomado como gestión (Fernández, 2003).

Richard Daft, concibe a la gestión (management) como un subsistema diferente al resto de los subsistemas de la organización porque es el responsable de proveer las estrategias, coordinar los subsistemas, definir los fines y las políticas para toda la organización; así como resolver problemas o conflictos entre los departamentos y las personas que los integran (Daft, 1998).

El nuevo paradigma administrativo es a partir del aprendizaje organizacional, que significa por un lado reconocer y corregir el error (como desvío de los objetivos); pero también flexibilizar la organización, facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos. O sea, evolucionar de una organización rígida que desconoce los cambios y turbulencias externas hacia una organización flexible que no sólo acepte el desafío del contexto, sino que también sea capaz de aprovecharse de él como instrumento de transformación organizacional.

2.3 LA GESTIÓN.

En la actualidad y de manera más determinante la competitividad de la organización, así como la satisfacción del cliente, su preferencia y lealtad determinan la supervivencia de cualquier organización. Algunos estudiosos han observado que esto depende, entre otros factores, de los procesos de gestión que se desarrollan en la

organización misma. Cualquier organización debe diseñarse para ser eficiente en la consecución de sus fines y objetivos (Fernández, 2003).

La perspectiva tradicional piensa en la gestión y la administración desde el paradigma del control; lo que significa estandarizar, regular y controlar, ya que, lo que se desea es solamente prevenir el error y dirigir a la organización hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Furlang, describe los conceptos que permiten la construcción y comprensión del tema gestión, entre los cuales se encuentra *management* como una derivación del latín *menagemente* (cuya definición es: disponer, regular con cuidado y con maña), misma que se utiliza en Latinoamérica en su versión anglosajona sin traducción castellana (Fernández, op. cit.).

Drucker (1996), afirma que, en cualquier lugar que exista un grupo de personas que contribuya a la consecución de los mismos objetivos, actuando bajo una organización formal tiene como elemento fundamental el management, es decir, realiza la función de lograr que las personas de la organización desempeñen sus actividades con resultados óptimos.

El management para Drucker corresponde al conjunto de tareas consistente en definir la misión de la organización, dirigir a sus miembros, gestionar sus recursos y organizar sus actividades. Por lo que, se deduce que el management involucra conceptos como definición y alcance de la misión y objetivos de la organización; coordinación de aquellas actividades (a partir de estrategias bien definidas); y a la gestión de los recursos que integran la organización (Fernández, op. cit.).

La gestión debe ser asumida como: “una dinámica organizacional que vincula los ámbitos del proceso administrativo con los de la organización, bajo la conducción de un liderazgo participativo y transformador que garantice el cumplimiento de la misión institucional” (De Anda, 2001).

De Anda, considera que la gestión es la acción consistente en aplicar de una forma racional y ordenada los recursos disponibles a la consecución de los objetivos

que se han previsto; puntualizando que en ésta existen conceptos interconectados, ya que, la coordinación de los recursos humanos es competencia de la dirección y no sólo de la gestión.

Por su parte, Topete define a la gestión como: “el proceso de gobierno y conducción de los esfuerzos de los integrantes de una organización a través de la administración con el fin de lograr sus objetivos, en este esfuerzo, la calidad es una premisa central” (Topete, 2000).

Álvarez y Topete, (1997), definen a la gestión como: “el proceso de conducir a la organización al logro eficaz y oportuno de su misión y de sus objetivos. También, mencionan que, la gestión, así como la administración y la planeación representan la posibilidad estratégica para articular, dar sentido y contenido a la acción de y entre los diversos planos institucionales”.

La empresa debe ser conceptualizada como un sistema total, en el cual su funcionalidad depende de tres elementos básicos: la determinación de objetivos, el logro de dichos objetivos y el control. Todo esto implica una adecuada comunicación de metas, la motivación de las personas y el saber dirigirlos. Además, por el carácter evolutivo de las ciencias administrativas se deduce la evolución de las concepciones doctrinales relativas a la toma de decisiones (Illescas, 2001).

Las organizaciones de cualquier tipo requieren: la coordinación de sus actividades; la definición de sus objetivos y metas; el control y la evaluación del desarrollo de sus operaciones; y la dirección de los recursos humanos. Por lo tanto, se hace necesario que todas ellas cuenten con individuos que se hagan cargo de la gestión administrativa para asegurar los resultados positivos para la competitividad.

En diversas partes del mundo, principalmente de desarrollo anglosajón, el concepto gestión ha tenido diferentes definiciones. Los pensadores administrativos franceses lo reclaman como término galo. Autores como Charles Jean Bonnin, en su libro *Principes d'Administration Publique*, la usó en 1812, al hacer referencia a la ejecución de leyes, como un aspecto necesario a la gestión de los asuntos públicos (*gestion des affaires publiques*) (Fernández, op.cit.).

En español, este vocablo ha sido usado como sinónimo de administración o, más generalmente, como una parte de la misma. De manera similar, los estudiosos franceses sugieren que el término *management* tiene su origen en Francia. Durante el siglo XVII, *management* se equiparaba con *ménagement*, de menaje, una palabra francesa formada desde el siglo XVI, que proviene de la voz latina *manere* (cuidado de la casa).

Jean Bodin, en 1583, afirmaba que, la República es un recto gobierno de muchas familias y de lo que es común, con autoridad soberana (*“Republique est un droit gouvernement de plusieurs menajes, de ce qui eur est común, avec puissiance souveraine”*). *Management*, también tiene estrecha cercanía con el vocablo *meniemente* que, de manera similar, significa *asir con la mano*. A pesar de sus diferencias semánticas y etimológicas, los franceses han insistido en derivar *management* de *ménagement*, hasta que en 1969, optaron por incorporar la primera a su idioma (Fernández, op. cit.).

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión institucional es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente para cumplir con los mandatos sociales.

La gestión puede entenderse como las acciones desarrolladas por los directivos que pilotean amplios espacios organizacionales. Esto es: un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción; ética y eficacia; política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo. O sea, la exploración y explotación de todas las posibilidades organizacionales y a la innovación permanente como proceso sistemático (Fernández, op. cit.).

De manera natural, la gestión también tiene que ver el manejo de conflictos que se presentan entre lo planeado y lo contingente; entre lo formal y lo rutinario en cada función específica; y la necesidad de generar y ampliar el desempeño de la organización. Implica abandonar suposiciones simples para identificar la realidad compleja, transformando los conceptos sobre las organizaciones con enfoque cerrado para visualizarlas como entes que interactúan con su entorno desplegando estrategias y procesos íntimamente relacionados con su contexto.

La gestión también se refiere a la consideración de la incertidumbre originada por los cambios de contexto e intervención ante la imposibilidad de considerar a los recursos humanos subordinados como meros ejecutores, cuando en realidad son los protagonistas que están permanentemente tomando decisiones.

La gestión está relacionada con incertidumbre, tensiones, ambigüedades y conflictos inevitables, por lo tanto, no se trata sólo de elaborar un plan o de planificar en una hoja de papel los conjuntos de actividades. La gestión debe articular elementos teóricos y prácticos para proporcionar sentido y racionalidad en la gobernabilidad e impulsar la mejora continua de la calidad, la equidad, la pertenencia, el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional.

La gestión para (CAGI CIEES, 1999: 3) es: “el esfuerzo continuo y sistemático de la administración para coordinar las acciones basadas en los planes y objetivos con el fin de decidir y establecer las actividades y tareas que aseguren la marcha de la institución en términos y en la dirección previstos. Es un proceso integral que comprende no sólo el acopio de información, sino, la toma de decisiones involucrando actividades comunicativas, persuasivas, de liderazgo e iniciativa. Es en esencia un sistema para resolver problemas”.

La gestión implica liderazgo. Un buen liderazgo facilita la gestión, ya que relaciona directamente las estrategias, la eficacia y los objetivos institucionales, apoyándose en los valores, propósitos, pasión e imaginación.

El liderazgo se relaciona con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar de manera coordinada y armónica en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

El líder-gestor promueve la comunicación, el compromiso y el sentido de pertenencia con los objetivos que se pretenden lograr en un futuro. De esta manera, el liderazgo se relaciona con la motivación para estimular e inspirar la transformación organizacional, haciendo converger las acciones e intereses individuales con los de la organización.

El líder como gestor comunica una visión de futuro compartido, con la cual intenta lograr un reto y compromiso permanente de los integrantes de la organización, convocando de esta manera a la participación en redes de trabajo orientadas a garantizar un resultado de calidad en beneficio de la sociedad.

Messenet propone que la nueva gestión trascienda la racionalización de la función central de dirección, pues su tesis consiste en que ella aumenta la racionalización y se aplica adecuadamente a las decisiones. En su tesis hace énfasis en la descentralización y en el manejo administrativo con base en una idea de misión. Igualmente, destaca el papel relevante de la información y la informática; así como del presupuesto, el control de gestión y la administración de los recursos humanos (Fernández, op. cit.).

Según Fernández (2003), el término gestión es una nueva manera de referirse a la acción de administrar, y aunque parecieran sinónimos, es importante indicar las siguientes diferencias. 1) La administración se visualiza como el procedimiento por el cual se realizan trabajos por y a través de otras personas. 2) La gestión como el proceso de crear, coordinar e influir en las operaciones de la organización de manera que se obtengan los resultados deseados mejorando la ejecución total.

Ramírez (2005), asocia la gestión con el proceso directivo. Una vez que la organización ha establecido sus objetivos, ésta se ve obligada a su cumplimiento definiendo los planes de acción para conseguirlo. Para esto, debe:

1. Fijar sin ambigüedades la responsabilidad y autoridad a cada uno de sus colaboradores.
2. Negociar con cada uno de ellos las metas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
3. Controlar a dichos colaboradores en el transcurso del ejercicio.
4. Tomar decisiones cuando así se requiera.
5. Prever nuevos planes y nueva organización cuando lo exijan las circunstancias.

La gestión es, por lo tanto, un proceso puesto en escena a través de la acción de los diversos actores implicados en los distintos niveles de operación del sistema en donde todos tienen una palabra que decir y un conjunto de decisiones que tomar de manera coordinada, independiente o contestataria a los objetivos establecidos.

La gestión incide en el desarrollo de cualquier organización a través de la integración de una serie de habilidades, como son: el enfoque sistémico, planificación, programación, ejecución, coordinación, evaluación y retroalimentación.

La gestión implica el accionar de todos los elementos de la organización, ejerciendo las habilidades de la cultura de gestión en todos sus órganos y niveles basados en sus principios de equifinalidad, descentralización, coordinación, correlación vertical-horizontal y relación con el entorno. En estas circunstancias la organización funciona como una red conformada de personas y recursos interconectados con el entorno, donde la información generada por la acción se convierte en el insumo para la transformación y evolución de ella misma.

En un entorno cada día más competitivo se hace evidente la importancia de un sistema de gestión, como es para Cataldo (1996) el modelo de gestión de la calidad total, en el cual, el núcleo que da sentido a la existencia de un producto o servicio son los clientes y especialmente su satisfacción.

Este concepto de gestión hace evidente la cadena de clientes-proveedores internos y externos, los cuales “consumen” productos, servicios, información, materiales, creatividad, etc. Además, introduce un planteamiento claro y determinante respecto a que los trabajadores de la empresa deben participar de manera activa y comprometida en la mejora continua de la productividad. En este sentido, los jefes deben transformarse en líderes animadores y coordinadores del esfuerzo de sus colaboradores, impulsando su creatividad e iniciativa, más que solamente en supervisores de su eficacia.

Lepeley (2003), menciona que la gestión de la calidad total es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para hacer las cosas bien, la integridad de las personas que

participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización, centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes.

Según Lepeley, en la historia de la administración, la gestión de la calidad total es el primer intento por desarrollar las organizaciones en torno al ser humano. Los principios fundamentales de la gestión de calidad se basan en una concepción del ser humano, respaldada por la confianza, la honestidad, la ética, la eficiencia, la responsabilidad y la efectividad.

La gestión de la calidad total tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los <<clientes internos>> sientan que las organizaciones satisfacen sus necesidades. Establece una serie de principios de gestión, los cuales pueden resumirse en: <<la gestión de la calidad es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital>>. (Lepeley, op. cit.).

La gestión organizacional por medio de los principios de la calidad integral requiere tomar en consideración las siguientes áreas:

- Liderazgo.
- Atención de las necesidades de los clientes internos/externos.
- Desarrollo de las personas y la organización.
- Planificación estratégica para la calidad.
- Información y análisis.
- Gestión de calidad en procesos de apoyo.
- Impacto de la organización en el ambiente externo y el medio ambiente.

Por otro lado, como sugiere Senge (1995), la gestión institucional tiene como principales funciones: construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación; que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos; que pueda romper las barreras de la inercia y el

temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de una transformación en donde la organización sea capaz de:

- Encarar y resolver sistemáticamente problemas.
- Generar nuevas aproximaciones y experimentaciones.
- Aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla.
- Aprovechar las experiencias de otros.
- Crear conocimiento y trasladarlo a su práctica cotidiana.

Debe entenderse que la gestión más que controlar a las personas reconoce la necesidad de proponer múltiples espacios de formación de competencias clave para todos los actores del sistema, que origine una sinergia capaz de impulsar una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación y compromiso de todos los integrantes de la organización.

El desafío de la gestión que se presenta en la actualidad está relacionado con la necesidad de producir cambios profundos en la realidad organizacional. La gestión tradicional ha sido un aspecto residual del quehacer directivo dentro de las organizaciones en la medida en que se ha restringido a <<los aspectos administrativos, y entre ellos básicamente el de control>>, los que ocupan en la teoría un lugar secundario.

La estrategia para la formación en gestión debe orientarse hacia el desarrollo de habilidades directivas, como son: análisis de razonamiento crítico; desarrollo de relaciones interpersonales; comunicación oral y escrita; concreción y creatividad. Donde es importante identificar las competencias básicas sobre liderazgo, manejo de conflictos, negociación, delegación, motivación y comunicación; además de habilidades y competencias que permitan articular la organización, tomando en cuenta las dimensiones políticas y técnicas para el cumplimiento de la misión y los resultados e impacto en la sociedad. (Álvarez, I., *et al.* 2005).

Los procesos básicos de gestión están íntimamente relacionados con: liderazgo, solución de conflictos, competencias técnicas, competencias administrativas, aspectos normativos y con la cultura organizacional.

El desconocimiento de la dimensión empresarial en el sentido del compromiso de la organización y sus actores con la eficacia y la eficiencia; así como el incremento de concepciones cada vez menos centradas en el conocimiento y más en los valores son elementos que no ayudan a que los aspectos profesionales de la gestión sean valorados.

Si bien la gestión institucional se fundamenta en lo estratégico, también postula la participación sustantiva de todos los colaboradores en el establecimiento de metas, roles y estrategias. Ésta debe ser vista como un proceso de toma de decisiones con actividades concretas de implementación, lo que reconoce los niveles y complejidad de la organización, tomando en cuenta prácticas, entornos, personalidades y premisas que le den eficacia a la ejecución.

En el ámbito empresarial, al concepto de gestión se le da un enfoque estratégico. En éste se propone integrar conceptos multidisciplinarios y servir de puente entre el análisis de las políticas y el de las decisiones empresariales. Aquí, el concepto de estrategia comprende la identificación, formulación e implementación de los objetivos organizacionales totales y a largo plazo, conduciendo consecuentemente a un cambio en los enfoques de las disciplinas que se ocupan de estudiar su funcionamiento y estructura. Así, los conceptos de planeación y toma de decisiones han cambiado y evolucionan hacia la idea de gestión estratégica. (Barenstein, 1982).

La gestión estratégica evoluciona hacia una realidad más compleja de los enfoques de la teoría "clásica" de las decisiones, que pretende proveer el instrumental analítico para resolver los problemas de las grandes organizaciones, principalmente desde un punto de vista interno y funcional. Se adopta el punto de vista de la dirección superior y de la organización total, lo que constituye un gran avance respecto a la etapa anterior del tratamiento de los problemas desde puntos de vista parciales e internos a la organización. (Ansoff, 1965).

En la reflexión de Peter Senge (1995), el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder. Es por medio del proceso de toma de decisiones reflexivo y estudiado que la gestión institucional constituye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida con los objetivos de intervención para el logro de acciones trascendentales y de calidad.

La gestión no es independiente en cada nivel del sistema organizacional, los objetivos y estrategias no deben estar limitados por los niveles jerárquicos organizacionales. Todo lo opuesto, la gestión acentúa la interdependencia, se enmarca en el campo de los objetivos estratégicos y terminales de la política organizacional.

La gestión implica dirección, o sea, prácticamente el proceso mismo de administración que contiene en su raíz la determinación de la forma concreta de planear y estructurar la organización y su funcionalidad. Por lo que, en su conceptualización sistemática debe proporcionar estabilidad y soporte a ésta, donde las tres grandes categorías de variables son: la cultura organizacional, la estructura organizacional y los procesos organizacionales (Porrás y Robertson, 1998).

Lo primero que se percibe de una organización es su estructura; es lo más significativo y lo que identifica con mayor claridad cómo ha sido diseñada, basada en sus objetivos y planteamientos originales, y cómo, a partir de su diseño interactúan sus integrantes, procesos, funciones y la manera en que se interrelacionan las personas que conviven en ella, o sea, establecen de alguna manera la cultura organizacional.

El proceso natural de creación de una organización, independientemente de su fin, es establecer cuál será su misión u objetivos (qué va a ofrecer a la sociedad). Posteriormente definir sus valores, creencias y principios que determinarán su identidad, su diferenciación y la manera en que marcarán su estilo de actuación (subsistema legal y normativo) (Mintzberg, 1991).

Para Mintzberg, el último paso del diseño general de la organización consiste en definir las variables de la organización, o sea: cómo se van a alcanzar los objetivos de

la organización (estrategias); con qué técnicas, recursos y métodos se va a trabajar (subsistema de metas y valores); qué características, formación, perfil, personalidad y competencias deben tener los sus miembros (subsistema cultural); cómo se definen, diferencian, asignan y coordinan las actividades (estructura organizacional); y, con qué parte del exterior va a interactuar para lograr el intercambio de productos y servicios (subsistema relacional).

Municio (1995), menciona que la estructura es una caracterización del diseño de una organización, la cual tiene una dimensión estética, en el sentido de que se construye y permanece mientras que la organización así lo requiere en función de sus fines; y una dimensión dinámica, la cual sólo puede diseñarse de manera indirecta, ya que depende del ajuste de todas las variables y las relaciones que se establecen entre las personas.

Las organizaciones adquieren realidad objetiva y estable gracias a su estructura o entramado material, formal y al personal que lo constituye. La estructura puede ser horizontal o jerárquica, formal o informal, centralizada o descentralizada, funcional o no, pero existe en todas las organizaciones; es producto inevitable de un funcionamiento coordinado y garantía de continuidad (Gairín, 1993).

Para Gairín, el carácter visible y estable de la estructura explica en parte la atención que ha recibido de la teoría de la organización, constituyendo el centro de muchos debates clásicos en torno al número adecuado de niveles de autoridad, la extensión del ámbito de control, el grado de centralización, la relación de la estructura con otras variables como el contexto, la tecnología, el tamaño o el grado de formalización de la organización y otras características.

2.4 LA COMPETIVIDAD.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa empresarial, lo que está demandando permanentemente una evolución en los sistemas administrativos y de gestión. La competitividad debe considerarse un reto permanente y sostenible para la sobrevivencia de cualquier organización.

De acuerdo con Porter (1994), se entiende por competitividad: la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas diferenciadoras que le permitan alcanzar y sostener una posición de liderazgo dentro de su sector.

La competitividad de una organización está basada en su habilidad gestora para administrar sus recursos humanos y materiales; sus conocimientos y experiencias; sus fortalezas y oportunidades; etc., de los que dispone y que corresponden a los que carecen sus competidores, o en su defecto, que tienen mejor desarrollados y en consecuencia hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos.

El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia organizacional.

La competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje, negociación y maduración de los grupos representativos que conforman la dinámica de la conducta organizativa, como: accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado; asimismo, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización independientemente de la actividad a la que se dedique debe utilizar antes o después procedimientos de análisis y toma de decisiones encuadrados en el marco del proceso de la gestión estratégica. Una de las funciones de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las personas que integran la organización encaminados a maximizar la competitividad global de ésta.

Para entender mejor la competitividad, consideremos los enfoques de competitividad; la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como personal, capital, materiales, maquinaria, ideas, etc., por medio de los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna, viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con énfasis en su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la consecución de los logros de la organización en el contexto del mercado en el sector al que pertenece. Como el sistema de referencia es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, tales como: el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la evolución tecnológica, la estabilidad económica, la madurez de los mercados, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, entre otros, para analizar y proyectar su competitividad a largo plazo. Una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, la empresa deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas, productos, y buscar nuevas oportunidades de mercado.

Las organizaciones viven un proceso de cambio acelerado como consecuencia de una mayor competitividad global en una economía cada vez más liberal e interdependiente, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En estas circunstancias, las empresas se ven obligadas a incrementar sus índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad; lo que está forzando que los gerentes adopten modelos modernos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, fomentando el trabajo en equipo para alcanzar una mayor competitividad y poder responder de manera idónea la creciente demanda de productos y servicios de manera más económica, eficiente, rápida y con calidad.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizado hacia el cliente. La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional, donde todos sus miembros, desde el director hasta el trabajador del nivel jerárquico más bajo están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud es necesario que se rescaten los valores morales básicos, y es aquí, donde el directivo juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta con mejor capacidad de asimilar los retos de la mejora de la

competitividad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la organización; con mejor capacidad de aprendizaje en el análisis y observación de los procesos administrativos y de gestión para ser más preventivos y evitar costos innecesarios. (Pelayo, op. cit.).

Otro enfoque de la competitividad está relacionado directamente con la calidad, en donde la considera como el resultado de una mejora constante de la calidad, como se muestra en la figura 2.1. Este caso hace referencia a la “Reacción en Cadena de Deming” (Walton, 1992), que difundió el Dr. W. E. Deming en Japón a mediados del siglo pasado, la cual postula:

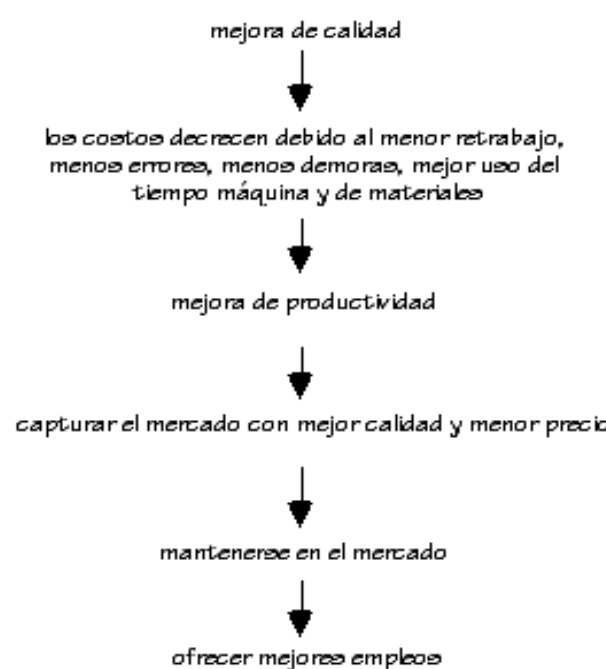


Figura 2.1 La reacción en cadena del Dr. Deming. (Walton, 1992).

Las acciones para incrementar la competitividad de la organización se verán materializadas en la mejora de:

- La funcionalidad de la estructura organizacional.
- La efectividad de los procesos organizacionales para optimizar los recursos de la empresa.

- La correcta coordinación de los esfuerzos individuales y grupales en beneficio de la organización.
- Un clima organizacional adecuado para impulsar el desarrollo integral de la empresa.
- Una cultura organizacional que fomente actitudes, habilidades y valores de calidad total, que distingan a la empresa con el calificativo de Empresa de Clase Mundial.

2.5 EL DESEMPEÑO.

Las ideas en torno al concepto de desempeño son amplias, variadas y en ocasiones confusas; cada interesado o grupo de interesados puede tener ideas muy diferentes de lo que es importante. Por ejemplo, los administradores pueden definir el desempeño de su organización en términos de los beneficios financieros que son obtenidos, por ejemplo, las utilidades; por su lado, el trabajador puede definir el desempeño en términos de los beneficios monetarios que recibe.

Pese a ser de vital importancia son pocas las organizaciones que tienen datos para medir su desempeño. Una de las causas es por la falta de consenso para determinar los criterios que debe tener un indicador para ser considerado aceptable para cada índice de desempeño.

A pesar de todo, el desempeño de una organización debe hacerse patente mediante los procesos que emprende para cumplir con su misión y es aquí donde la producción y sus efectos deben ser los aspectos más tangibles para medir su desempeño.

El desempeño organizacional se define en términos de dos dimensiones:

- Los resultados operativos (bienes o servicios) que deben ser producidos en relación a los recursos utilizados.

- Los resultados financieros generados en el logro de los resultados (de los bienes o servicios) producidos.

La orientación hacia los resultados operativos y financieros debe enfocarse a los gerentes en lo que ellos deben producir y no solamente en los recursos que están manejando y los resultados que están produciendo.

Los productos se deben definir independientemente de a quién son suministrados; en el caso de un departamento típico, los productos son “vendidos” a la unidad de negocio siguiente, quien los compra y a su vez los hace llegar a la unidad de negocio siguiente, hasta llegar al cliente final o consumidor. De esta manera se identifica a los clientes internos, los cuales son percibidos como un usuario del departamento. La importante distinción que debe hacerse aquí, es que dentro de la organización se tiene que identificar las relaciones proveedor - cliente interno.

Internamente, cada cliente interno define conjuntamente con sus proveedores los productos o los componentes del producto que cada unidad de negocio tiene la responsabilidad de suministrar. Estas definiciones se utilizan entonces como la base para establecer las unidades de negocio y estar en posibilidades de establecer los acuerdos de desempeño entre proveedor y cliente interno. En este momento los gerentes, por su parte, establecen los estándares de desempeño con su personal y así sucesivamente. De esta manera la orientación hacia los resultados se internaliza en el sistema de evaluación del desempeño de la organización.

El desempeño operativo hace uso de los costos, los cuales se miden sobre una base acumulativa, la cual está determinada por la asignación de todos los costos de insumos del departamento (costos de personal, costos operativos, etc.) a las distintas clases de resultados utilizando técnicas estándar de contabilidad de costos.

La focalización en la gestión en los insumos y los resultados nos permite comparar los costos de los productos producidos internamente con los costos de productos similares producidos externamente. Esto ofrece oportunidades para mejorar el desempeño a través de la comparación.

Al igual que con el desempeño por resultados, es habitual que los directivos desagreguen las metas de desempeño financiero global en metas para cada uno de los departamentos involucrados. Éstas, también se incluyen en los acuerdos de desempeño, asegurando que el desempeño financiero sea parte integral del sistema de gestión.

Periódicamente se requieren informes financieros por cada centro de responsabilidades, lo que equivaldría a la rendición de cuentas de cada uno de ellos. Es también habitual que los informes mensuales sobre costos de productos y trimestrales sobre suministro de productos se elaboren para efectos de la evaluación del desempeño.

La contabilidad integral desempeña un papel importante en el sistema de gestión. La contabilidad integral es necesaria para que pueda medirse y evaluarse el desempeño gerencial, por ejemplo:

1. La estimación total de costos requiere una contabilidad integral. La contabilidad de caja es insuficiente para registrar el uso de recursos significativos que no son de caja, tales como la depreciación, el costo de capital y las asignaciones no salariales al personal.
2. El desempeño financiero sólo puede ser medido adecuadamente si se distinguen con claridad los gastos operativos y los gastos de capital. La contabilidad integral da cuenta de esto, en tanto que la contabilidad de caja no puede hacerlo.
3. El desarrollo de la contabilidad integral suministra información global acerca de los activos y de las obligaciones del departamento, la cual es parte importante del desempeño del ejecutivo. En ausencia de un registro de activos y de una hoja de balance, los gerentes disponen de muy poca información a través de la cual manejar los activos.
4. La contabilidad integral es utilizada debido a que ella ofrece una mejor información para la toma de decisiones y para la responsabilización gerencial. La contabilidad integral es superior a los datos de caja, porque suministra información acerca de todos los recursos utilizados y no sólo de los gastos de

caja. De manera similar, la contabilidad integral separa los flujos operativos y los de capital, lo que a su vez ofrece un panorama más confiable de la posición financiera subyacente de la organización.

5. La contabilidad integral informa acerca de los activos y de las obligaciones financieras, focalizando de este modo la atención de la gerencia en aspectos tales como: la utilización de los activos, la gestión del capital de trabajo y la gestión de las obligaciones financieras.

Por lo que, la contabilidad integral puede ser particularmente poderosa cuando forma parte de un sistema integral de gestión del desempeño financiero, ya que proporciona la medición precisa de los diversos elementos del desempeño departamental. Asimismo, asegura que el desempeño financiero del departamento sea medido en forma específica y apropiada.

Los sistemas de contabilidad y la información que ellos proveen son meras herramientas gerenciales. El éxito de los mismos dependerá de que ellos formen parte integrante del sistema de evaluación de desempeño. Esto, a su vez depende de sí se define claramente el desempeño esperado por parte de los gerentes y se les dota de la autoridad que ellos necesitan para cumplir con este desempeño, además, se les estimula para lograrlo y se les responsabiliza concomitantemente.

De esta manera, al quedar definido el desempeño con toda claridad, la responsabilidad gerencial puede ser establecida, esto es: suministrar productos especificados en cantidad, calidad, costo y oportunidad, asegurando el cumplimiento de las metas financieras.

Un sistema de gestión del desempeño intenta deliberadamente crear fuertes incentivos para que los gerentes lleven a cabo el desempeño requerido. Esto puede lograrse de varias maneras, como son:

1. Un sistema de índices, los cuales permitan crear un proceso formal que defina y establezca las expectativas de desempeño. Los sistemas formales de evaluación

del desempeño exigen una evaluación del mismo en función de los resultados y del desempeño financiero especificados en el acuerdo establecido.

2. La mayoría de los departamentos deben operar con un sistema de pago por desempeño, en el que, la remuneración debe vincularse con el sistema de índices y con un acuerdo de desempeño establecido; un porcentaje del sueldo/salario se debe vincular al desempeño alcanzado. De esta manera, la organización está en capacidad de pagar bonos al personal con base en los superávit financieros generados por el departamento.
3. Los sistemas presupuestarios y de información deben estar deliberadamente alineados con los requerimientos de desempeño de los departamentos. El sistema presupuestario, por ejemplo, asigna recursos por resultados en lugar de hacerlo sólo por insumos. Asimismo, el formato de los informes presupuestarios y los informes de resultados reales se reflejan mutuamente, de modo que el desempeño esperado y el desempeño real pueden ser fácilmente comparados.
4. Se espera que los gerentes departamentales gestionen todos sus recursos y sus costos. Esto incluye la depreciación y el costo del capital invertido en los departamentos. Este último es asignado a los departamentos por vía de cargos de capital, que es como un pago combinado de intereses y dividendos calculado sobre la base de los activos netos del departamento.

El cargo de capital crea un incentivo para que los gerentes optimicen la utilización de sus activos. Si un departamento es capaz de utilizar mejor sus activos, su cargo de capital se verá reducido. Podrá entonces utilizarlos para financiar personal adicional o gastos operativos. De esta manera, los costos de oportunidad del capital se hacen transparentes a los ojos de los gerentes y los estimulan para incrementar la productividad del capital.

5. Requerimientos para una información de calidad. Este componente del sistema de gestión consiste en el suministro regular de informes de calidad sobre el desempeño de los gerentes departamentales. Estos informes cubren las dos dimensiones del desempeño señaladas anteriormente: el consumo de recursos respecto a los resultados producidos y el desempeño financiero correspondiente.

Al definir los criterios de desempeño por resultados se alude a los elementos de competencia y a un enunciado evaluativo del resultado que se debe obtener. Se puede afirmar que, los criterios de desempeño por resultados deben corresponder a la descripción de los requisitos de calidad, cantidad, costo y oportunidad que deben ser cumplidos. (Ohno, 1991).

Los criterios de desempeño por resultados deben referirse, en lo posible, a los factores esenciales de la productividad. Por lo tanto, deben ser expresados a través del logro de las metas y los objetivos establecidos.

Se debe generar indicadores que se puedan controlar en forma coherente para evaluar el propio desempeño por resultados, así como, establecer los conjuntos de variables a manera de control para comprender mejor su funcionamiento.

La efectividad de una organización se manifiesta a partir de la medida en que avanza hacia el cumplimiento de su misión y el cumplimiento de sus metas y objetivos, basados en sus capacidades implícitas y explícitas.

Como se menciona en la parte previa, el desempeño está estrechamente relacionado con la administración, de manera particular con el control. Desde el punto de vista administrativo, el control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases (Chiavenato, op. cit.):

- 1. Establecimiento de estándares o criterios.* Los estándares corresponden al desempeño establecido. Los criterios representan las normas que guían las decisiones, son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el resultado que se aceptará como normal o esperado. Ambos consisten en los objetivos y metas establecidos en el proceso administrativo y de manera particular en la planeación, los cuales el control deberá asegurar o mantener. Los estándares deben ser expresados por medio de indicadores cuantificables y mensurables. La administración científica de los clásicos de principios del siglo XX se enfocó a desarrollar técnicas capaces de identificar buenos estándares como el tiempo estándar en los estudios de tiempos y movimientos.

- 2. Observación del desempeño.** Para poder controlar el desempeño es necesario conocer algo respecto a éste. El proceso de planeación permite considerar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos y funciona basado en la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información exacta sobre la operación que se está controlando.
- 3. Comparación del desempeño con el estándar establecido.** Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Es importante determinar los límites de esa variación aceptada como normal o deseable. No toda variación exige correcciones, sólo aquellas que sobrepasan los límites naturales. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se concentre únicamente en las excepciones o desviaciones. Por lo tanto, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones.
- 4. Acción correctiva.** El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para cumplir con los objetivos y metas planificados. Las desviaciones, variaciones y errores deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente a lo planificado.

Poder medir el desempeño es una manera importante de monitorear las pérdidas que reducen la efectividad de las organizaciones, éstas no pueden permitirse un nivel productivo ineficaz en un entorno cada día más competitivo.

Uno de los principales problemas, es que las personas responsables con frecuencia no están conscientes del potencial y las capacidades de los equipos y activos existentes en la organización. Es frecuente que los responsables de la gestión operativa no tengan una medida adecuada para tomar decisiones fundamentadas sobre su operación.

Para comprender mejor cómo el área operativa de una organización está actuando y para identificar los obstáculos que reducen su efectividad, se hace

necesario establecer un indicador. Éste puede ser el OEE (Overall Equipment Effectiveness o Efectividad Total de los Equipos y maquinaria).

El OEE es un índice porcentual creado en Toyota (Monden, 1993), que sirve para medir el desempeño o la efectividad productiva de una instalación industrial. El concepto de OEE relaciona eficacia y calidad a partir de una métrica común para proporcionar una única medición del desempeño.

Todo el personal de producción, así como el personal de soporte debe entender y conocer el impacto de la efectividad productiva en las metas comunes de la organización.

La ventaja del OEE respecto a otros indicadores, es que nos permite medir en un único indicador todos los parámetros fundamentales en la operación industrial, o sea:

- Disponibilidad,
- Rendimiento.
- Calidad.
- Oportunidad.
- Y, en su momento el Costo.

El OEE es el índice que engloba todos los parámetros fundamentales a través de los cuatro índices que lo conforman; nos permite saber si lo que falta para alcanzar el 100 % se ha perdido por disponibilidad (no se produjo durante todo el tiempo que se podría haber producido); por rendimiento (no se produjo a la velocidad que se podría haber producido); por calidad (no se produjo con la calidad que se podría haber producido); o por oportunidad (no se cumplió con lo programado).

¿Cómo se calcula el OEE?

El OEE resulta de multiplicar los cuatro índices porcentuales de cada uno de los índices mencionados.

$$OEE = Disponibilidad \times Rendimiento \times Calidad \times Oportunidad$$

Disponibilidad. El índice de disponibilidad resulta de dividir el tiempo que la máquina ha estado produciendo por el tiempo que la máquina podría haber estado produciendo. El tiempo que la máquina podría haber estado produciendo es el tiempo total menos los periodos en los que estaba planeado no producir por razones legales, festivas, comidas, paros programados, etc.

O sea:

A es el tiempo total menos el tiempo planificado para no producir, y **B** corresponde al tiempo que la máquina ha estado realmente en producción.

$$\text{Disponibilidad} = B / A$$

La Disponibilidad es un valor entre 0 y 1, por lo que se suele expresar en términos porcentuales.

Rendimiento. El rendimiento resulta de dividir la cantidad de piezas realmente producidas por la cantidad de piezas que se podrían haber producido. La cantidad de piezas que se podrían haber producido se obtiene multiplicando el tiempo de producción por la capacidad de producción nominal de la máquina.

O sea:

C corresponde a la cantidad de piezas que se podrían haber producido que es igual a **B** por la capacidad nominal de la máquina, y **D** la cantidad de piezas realmente producidas.

$$\text{Índice de Rendimiento} = D / C$$

El Índice de Rendimiento es un valor entre 0 y 1 por lo que normalmente se expresa de manera porcentual.

Calidad. El índice de calidad resulta de dividir las piezas buenas producidas por el total de piezas producidas, incluyendo las piezas retrabajadas o rechazadas.

O sea.

E es la cantidad de piezas realmente producidas (nótese que $E = D$) y **F** corresponde a la cantidad de piezas buenas producidas.

$$\text{Calidad} = F / E$$

La Calidad es un valor entre 0 y 1 por lo que normalmente se expresa de manera porcentual.

Oportunidad. El índice de oportunidad resulta de dividir la cantidad de programas de producción cumplidos realmente por la cantidad de programas de producción programados (obviamente en base a la gestión de la demanda y a la capacidad instalada).

O sea:

G corresponde a la cantidad de programas de producción programados y **H** la cantidad de programas de producción cumplidos.

$$\text{Índice de Oportunidad} = H / G$$

El Índice de Oportunidad es un valor entre 0 y 1 por lo que normalmente se expresa de manera porcentual.

2.6 LA EVOLUCIÓN DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

Es importante identificar y asociar las diferentes circunstancias económicas y sociales que influyeron en el pensamiento de los principales promotores de las ciencias administrativas durante el siglo XX y lo que va del presente siglo XXI.

Con la finalidad de establecer un marco de referencia, son tomados en cuenta los estudios realizados por Richard Scott, de la Universidad de Stanford, el cual

identifica dos factores determinantes, caracterizados por cuatro aspectos antagónicos entre sí (Udaondo, 1992).

Los dos factores corresponden a:

1. El enfoque de la organización
2. La corriente de pensamiento administrativo.

Y, los cuatro aspectos que los caracterizan son:

1. Cerrado y abierto.
2. Racional y social.

Se entiende como enfoque de la organización la manera en que ésta se ubica en relación al contexto. Se entiende como “enfoque cerrado”, cuando la organización toma en cuenta únicamente lo que sucede en su interior. Cuando los factores ajenos a ella como el mercado, las expectativas de los clientes, la competencia, los gobiernos, etc. inciden en el funcionamiento interno de la organización, ésta cambia a un “enfoque abierto”.

En lo referente a la corriente de pensamiento administrativo se puede indicar que: “racional” significa que las organizaciones tienen objetivos y metas empresariales evidentes y bien definidas. Mientras que el aspecto “social” nos indica que estas metas y objetivos también están sometidos a una dinámica evolutiva que debe tomar en cuenta los factores más amplios relacionados con el factor humano de la organización.

Relacionando los cuatro aspectos de los dos factores, de dos en dos, como se muestra en la figura 2.2, se determina la naturaleza que, según Scott, explica la evolución de la evolución del pensamiento administrativo.

| | |
|----------|---------|
| CERRADO | ABIERTO |
| RACIONAL | SOCIAL |

Figura 2.2. Los cuatro aspectos que caracterizan el pensamiento de los principales promotores de las ciencias administrativas (Udaondo, 1992, 8).

Relacionando de manera cronológica la combinación de estos cuatro aspectos se puede identificar las diferentes corrientes del pensamiento administrativo que influyeron en su tiempo, lo cual se puede observar en la figura 2.3.

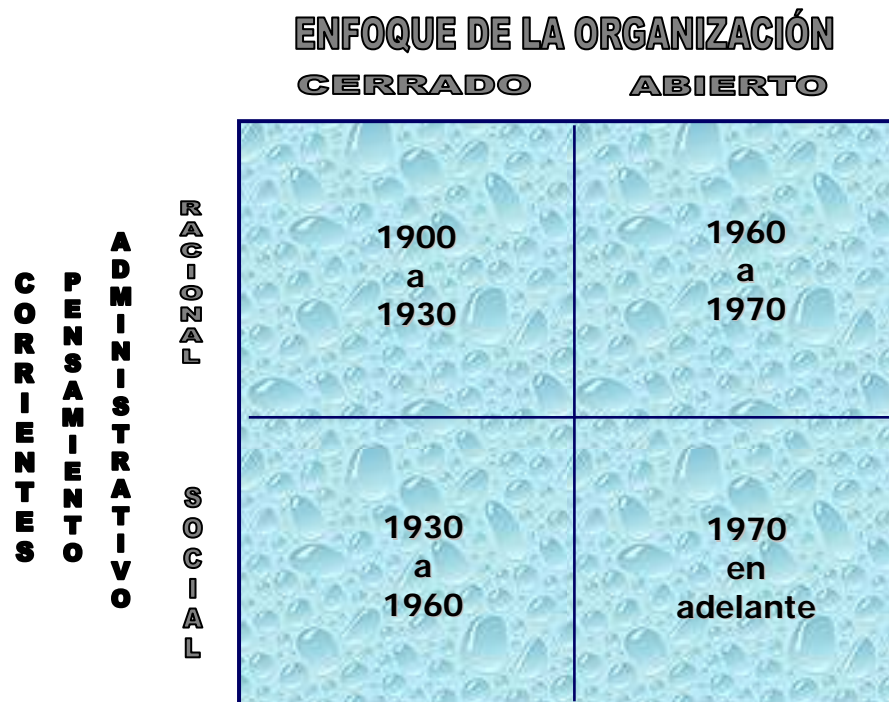


Figura 2.3. La evolución de las ciencias administrativas en el siglo XX, según Richard Scott (Udaondo, 1992, 9).

Combinando los cuatro aspectos se pueden identificar y establecer los cuatro enfoques de las corrientes del pensamiento administrativo, así como algunas de las aportaciones más relevantes de los principales promotores de la época bajo estudio.

2.6.1 EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO TIENE UN ENFOQUE: “CERRADO - RACIONAL” (1900 a 1930).

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX se desarrolla en los Estados Unidos un modelo de administración conocido como Administración Científica (Robbins y Coulter, 2005).

La administración científica representó el primer intento industrial por lograr un mejoramiento organizacional. Éste sostenía que, para obtener más producción de los trabajadores había que controlarlos estrechamente dividiendo sus tareas, acciones y actividades establecidas en pasos y subpasos pequeños y discretos; definiendo formas de medir dichos elementos para micro administrar dichas actividades y su tiempo de ejecución. Uno de los fundamentos de este sistema era la creencia de que no se podía confiar en los trabajadores por su escasa preparación y su actitud, por lo tanto, necesitaban reglas estrictas (Taylor F. W., 1911).

En su momento, la administración científica impulsó el desarrollo de la industria enormemente y se convirtió en el modelo administrativo a seguir durante varias décadas.

Frederick Taylor diseñó un sistema para organizar y sistematizar el proceso por el cual se fabricaba un producto, de tal manera que, los papeles y las responsabilidades fueran claros y medibles para maximizar la producción. ¡Y, lo logró!

Como parte de la administración científica, otros investigadores de esa época crearon técnicas para medir los resultados y establecer estándares de producción con lo que se podía evaluar a los trabajadores. También diseñaron sistemas de incentivos individuales y grupales para estimular a los trabajadores a superar dichos estándares, y en su momento fijar otros nuevos los que a su vez promovían mayor producción.

La idea central de la administración científica era la separación entre la planificación y la ejecución. Esta separación hizo posible un crecimiento considerable de la productividad, reemplazando gradualmente la artesanía. Esta época significó un crecimiento explosivo de bienes y servicios, tanto en volumen como en complejidad.

Al mismo tiempo, los sistemas de fabricación se hicieron más complejos trayendo como consecuencia la necesidad de crear nuevos métodos y sistemas de control.

De manera específica, Frederick W. Taylor, en 1911, con su obra: *The Principles of Scientific Management*, inició el movimiento de la administración científica con su énfasis en los estudios de tiempos y movimientos, dividiendo los trabajos en tareas pequeñas y repetitivas en un intento para encontrar “la única forma y mejor” de desempeñar cada trabajo. Diseñó el sistema de pago a destajo para incrementar la motivación e impedir que los trabajadores “fingieran trabajar” o fueran negligentes. Las tareas sencillas y repetitivas redujeron al mínimo las habilidades requeridas para el desempeño del trabajo.

Los métodos de Taylor se difundieron amplia y rápidamente en los Estados Unidos y en el resto del mundo como la forma de organizar el trabajo.

También, a principios del siglo XX, Henry Ford desarrolló la línea de producción en serie, transformando la organización del trabajo para impulsar la producción en masa. Ésta, se originó en el hecho de que las piezas y componentes eran unidos en secuencia; es decir, se ensamblaban al armazón mientras que éste se desplazaba por una línea en la que había equilibrio, sincronización y un flujo ininterrumpido (Robbins y Coulter, op.cit.).

Henry L. Gantt, ingeniero industrial mecánico, trabajó directamente con Taylor durante aproximadamente dos años. Sus investigaciones más importantes se centraron en la planificación y control de las operaciones productivas. Inventó la gráfica de Gantt, un diagrama de barras horizontales, que en su momento, fue un método innovador para administrar el programa de actividades que componen un proyecto.

Gantt también influyó de manera significativa en la dirección moderna, ya que, fue uno de los pocos estudiosos de la administración que para esa época reconocieron la importancia de la motivación como un fenómeno psicológico en el lugar de trabajo. Él se enfocó en los sistemas de recompensa, donde se reconociera el trabajo bien

realizado en vez de sancionar el trabajo mal realizado; sugería el acercamiento de la dirección mejorando las relaciones con los trabajadores. Reconoció la importancia de tratarlos bien e instituyó salarios mínimos e incentivos de paga para los empleados (Gantt, 2006).

Lillian y Frank Gilbreth se interesaron en el incremento de la productividad a través de las actividades humanas aplicadas en el trabajo. Introdujeron: el estudio de tiempos y movimientos; el estudio de la fatiga humana; la división del trabajo; la especialización del trabajador; y el diseño de cargos y tareas para buscar las mejores maneras de racionalización del trabajo. De éste concluyeron que: todo trabajo manual puede subdividirse en movimientos elementales (a los cuales le dieron el nombre de therblig, anagrama de Gilbreth) para determinar los movimientos y los tiempos óptimos necesarios en la ejecución de una tarea determinada (Gilbreth, 1911).

Emerson Harrington (Emerson, 2006) fue un defensor de las operaciones eficientes y del pago de premios para el incremento de la producción. Buscó simplificar los métodos de estudios y trabajo de su maestro Taylor; creyendo que aún perjudicando la perfección de la organización sería más razonable realizar menores inversiones en el análisis del trabajo. Impulso la popularidad de la administración científica y desarrollo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Postuló 12 principios para impulsar la eficiencia operativa, los cuales son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar una remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.

12. Fijar incentivos correspondientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

Otro referente de esta época, también a finales del siglo XIX, cuando se originó en Europa, la Revolución Industrial, la cual creó un sistema de factorías que pronto sobrepasó a los artesanos y sus pequeños talleres independientes, haciéndolos obsoletos. Los artesanos se convirtieron en trabajadores de las fábricas y los maestros se convirtieron en capataces. A esta corriente de pensamiento administrativo se le llamó Administración Clásica (Robbins y Coulter, op. cit.).

Henri Fayol (Munch Galindo, 1992) expuso su teoría de la administración en su obra: "Administration Industrielle et Générale", publicado en 1916. En ésta, Fayol, menciona las funciones de las empresas, que son: las funciones técnicas, las funciones comerciales, las funciones financieras, las funciones de seguridad, las funciones contables y las funciones administrativas. Además, definió las etapas del proceso administrativo, que son: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Otra aportación importante, fueron sus 14 principios generales de administración:

1. La división del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación de los intereses individuales a los grupales
7. Remuneración al personal.
8. Centralización.
9. Cadena escalar.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

La principal preocupación de esta corriente del pensamiento administrativo es aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos y componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales (organigrama). Hace énfasis en: la estructura organizacional; los elementos de la administración; los principios generales de ésta; y en la departamentalización. Su principal característica es el énfasis en la estructura por medio de un crecimiento escalar en la organización.

Luther Gulick (2006), un perfeccionador de la administración clásica propone una mejora, a lo que él llamó las principales funciones del administrador, que son: la planeación, la organización, la asesoría, la dirección, la coordinación, la información y la presupuestación.

Para 1922, y, a partir de las investigaciones de Max Weber (Weber, 1947), gran sociólogo alemán, se introdujo el concepto de <<burocracia>> como la mejor y más eficiente forma de organizar a las personas. Postuló que: una enérgica jerarquía de autoridad; una amplia división del trabajo; reglas impersonales; y procedimientos rígidos crearían una maquinaria humana muy bien engrasada, llamada organización.

Para Max Weber, la burocracia debía ser entendida como: <<la racionalización del trabajo colectivo>>. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación del uso de los recursos con los objetivos establecidos con la finalidad de garantizar la máxima efectividad. Este término debe entenderse como el apego de los empleados a los reglamentos y normas inteligentemente establecidas. Para Max Weber, la burocracia es la organización eficaz por excelencia para lograr la eficacia.

El razonamiento de Max Weber en relación con la burocracia, establece los mínimos detalles de cómo se debe organizar el trabajo, que son:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad de las relaciones laborales.
5. Jerarquía de la autoridad.

6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocracia.
8. Especialización de la administración.
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsión del funcionamiento.

Se podría resumir a la administración científica como la forma de organizar el trabajo y a la administración clásica o burocracia como la forma de organizar a las personas; las cuales fueron los paradigmas administrativos prevalecientes para las organizaciones a fines del siglo XIX y principios del siglo XX.

2.6.2 EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO CON ENFOQUE “CERRADO – RACIONAL” DA PASO AL “CERRADO – SOCIAL” (1930 a 1960). En éste, se hace énfasis en el aspecto humano; manteniendo el estilo cerrado en cuanto a influencia de factores externos, debido a que en lo general la demanda era superior a la oferta.

La administración da un giro determinante, del énfasis en la tarea y la estructura organizacional, pasa al énfasis en las personas y en los grupos sociales; esto provocado por el desarrollo de las ciencias sociales, básicamente la psicología y la psicología del trabajo (Robbins y Coulter, op. cit.).

En este momento aparece el enfoque humanístico, y con ello, el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas. Esta etapa también se caracterizó por una fuerte actividad sindical.

Ya en 1926, Mary Parker Follet, teórica de la administración y astuta observadora de las relaciones entre la clase trabajadora y la gerencia, escribió un artículo sobre la forma de dar órdenes, aconsejando un liderazgo de participación y la resolución conjunta de problemas entre la clase trabajadora y la gerencia. Introdujo la corriente psicológica en la administración. Dedicó gran parte de su carrera a encontrar formas de reducir las relaciones antagónicas entre los trabajadores y la gerencia (Follet, 2006).

De 1927 a 1932, los famosos estudios Hawthorne (Mayo, 1933). Éstos, se llevaron a cabo en la planta Hawthorne de la Western Electric Co. Los informes de esos estudios de Elton Mayo en 1933; de Roethlisberger y Dixon en 1939; y de Homans en 1950 afectaron de manera profunda e irreversible las creencias de las personas acerca de la conducta organizacional.

Los estudios Hawthorne demostraron la influencia de los factores sociales sobre la productividad y el clima organizacional. Se descubrió que las personas llegaban al trabajo como personas completas. Sin embargo, sus sentimientos y actitudes acerca del trabajo, el ambiente de trabajo y el estilo de supervisión determinaban su desempeño. Los trabajos sencillos y repetitivos los dejaban con un sentimiento de enajenación y desaliento. Las normas del grupo tenían efectos más poderosos sobre la productividad que los incentivos económicos. Se concluyó que: las personas no eran piezas y las organizaciones no eran máquinas.

En 1938, Chester I. Barnard, presentó los descubrimientos de su experiencia como presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. Barnard consideraba las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos (alcanzar sus metas) y eficientes (satisfacer las necesidades de los empleados). Barnard y su teoría de la aceptación de la autoridad, proponía que: “ésta, se deriva de la buena voluntad de los subordinados para acatar las instrucciones, más que de la posición de poder del jefe jerárquico”. Barnard fue uno de los pioneros en hablar de valores compartidos entre la dirección y los trabajadores de una organización (Barnard, 1938).

También demostró que la cooperación entre las personas surge de la necesidad de superar las limitaciones que tienen las acciones individuales aisladas. La necesidad de colaborar entre sí, lleva a los individuos a formar grupos sociales, convirtiendo a la organización en un sistema cooperativo racional.

La teoría de la cooperación de Barnard indica que, las personas no actúan aisladamente, sino por medio de interacciones con otras personas. O sea, que pueden alcanzar sus objetivos individuales por medio de estas interacciones, ya que las personas se influyen mutuamente por medio de relaciones sociales.

Barnard, concluye: una organización justifica su existencia cuando se cumplen de manera simultánea las siguientes condiciones:

- ✓ Interacción positiva entre dos o más individuos.
- ✓ Se tiene deseo y disposición para la cooperación.
- ✓ Se tiene la finalidad de alcanzar un objetivo común.

Herbert Simon utilizó la teoría de las decisiones como base para explicar la conducta humana en las organizaciones. En ésta, todas las personas en la organización, en todas las áreas de actividades y niveles jerárquicos, y en todas las situaciones se encuentran permanentemente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo. O sea, la organización es un complejo sistema de decisiones (Simon, 1960).

Esta teoría indica que la toma de decisiones es un proceso de análisis y elección entre alternativas disponibles de cursos de acción que se tendrán que seguir. También, menciona que el proceso de la toma de decisiones es incomplejo y está influido por dos principios: el Principio de la Racionalidad Limitada y el Principio de Utilidad Subjetiva, ambos dependen de las características de los decididores.

En 1939, las investigaciones de Lewin, Lippit y White demostraron la superioridad del liderazgo democrático en comparación con el liderazgo autoritario y el liderazgo de no intervención, en términos de efectos sobre el clima organizacional y el desempeño del grupo (Lewin, 1951).

El liderazgo democrático parecía sacar a la superficie lo mejor que había en los individuos; por su parte el liderazgo autoritario causaba dependencia, apatía, agresividad y un desempeño deficiente.

La administración científica y la administración clásica no se preocuparon por el liderazgo y sus implicaciones, lo mencionan de manera muy superficial o de manera implícita a la función directiva. Esto, debido a la creencia de entender que la autoridad

formal era suficiente, y ésta, se establecía por medio de los niveles jerárquicos en la estructura organizacional.

La teoría de las relaciones humanas descubrió y demostró la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas.

Kurt Lewin, en sus investigaciones sobre el comportamiento social establece la importancia del papel que tiene la motivación (Lewin, 1951). Aquí, explica la motivación del comportamiento a partir de lo que postuló como su teoría de campo, la cual se basa en dos hipótesis fundamentales:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes;
2. Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico, en que cada parte depende de su interrelación con las demás. O sea, el comportamiento humano no depende del pasado ni del futuro, sino del campo dinámico actual, que es: "el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico".

Entre 1940 y 1960, los estudios Hawthorne engendraron el movimiento de las relaciones humanas, que estuvo en pleno florecimiento desde la década de 1930 hasta la de 1960.

El movimiento de relaciones humanas aconsejaba la administración participativa con una mayor atención a las necesidades de los trabajadores, un entrenamiento en las habilidades interpersonales para los supervisores, y una <<humanización>> general del lugar de trabajo (Roethlisberger, 1939).

Durante 1946 y 1947 se presenciaron los inicios del movimiento del entrenamiento de laboratorio, un precursor directo del estudio de la organización. Las lecciones que se aprendían en el entrenamiento de laboratorio eran las relaciones interpersonales mejoradas, una creciente comprensión de sí mismo y una conciencia de la dinámica de grupo. El movimiento se basaba en valores humanistas y democráticos.

En 1948, Kent Benne y Paul Sheats, pioneros en el entrenamiento de laboratorio, propusieron que las funciones del liderazgo de un grupo se deberían compartir entre el líder y los miembros del grupo, y demostraron la forma en la cual era posible hacerlo (Benne y Sheats, 1948).

Posteriormente, en 1948, el artículo de Lester Coch y John R. P. French: ¿Cómo vencer la resistencia al cambio? Reportaron que la resistencia al cambio se podía reducir al mínimo, comunicando la necesidad del cambio y permitiendo que las personas afectadas por el mismo participaran en su planificación (Coch y French, 1960).

En 1950, Ludwig Von Bertalanffy, introdujo los conceptos de la Teoría General de Sistemas, y mostró su aplicación en la física y la biología (Bertalanffy, 1950).

La Teoría General de Sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones en la realidad empírica.

Las hipótesis básicas de esta teoría, son:

1. Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
2. Esta integración parece orientarse a la Teoría de los Sistemas.
3. La Teoría General de Sistemas constituye la manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como lo son las ciencias administrativas y sociales.
4. La Teoría General de Sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan horizontal y verticalmente los universos particulares de las ciencias involucradas, enfocando el objetivo de la unicidad de la ciencia, o sea conduce a una integración en la educación científica.

Bertalanffy critica la visión dividida que se tiene del mundo en diferentes disciplinas de la ciencia, como la física, la química, la biología, la psicología, la sociología, etc. Establece que, la naturaleza no está dividida en ninguna de esas

partes y afirma que se tiene que estudiar a los sistemas de manera global, involucrando a todas las partes y sus interdependencias.

La Teoría General de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas, que son:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas mayores.
2. Los sistemas son abiertos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

¡El sistema es el objetivo para el cambio, no los individuos; aunque los individuos son el instrumento del cambio!

Shafritz y Ott, describen la perspectiva de los sistemas como sigue: La escuela de sistemas considera a la organización como una serie compleja de elementos entrelazados e interconectados en forma dinámica, incluyendo sus entradas, procesos, salidas, circuitos de retroalimentación y el ambiente en el cual opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema inevitablemente causa un cambio en sus otros elementos (Porras y Robertson, 1996).

También en esta época se desarrollaron los estudios de los Sistemas Socio Técnicos en el Instituto Tavistock, sus principales promotores fueron Erick Trist y Fred Emery.

La tesis de los Sistemas Socio Técnicos plantea que, todas las organizaciones se componen de dos sistemas interdependientes: un sistema social y un sistema técnico, y que los cambios en un sistema producen efectos en el otro. Para lograr un nivel elevado de productividad y de satisfacción de los empleados, las organizaciones deben estar estructuradas para perfeccionar ambos sistemas. Esta teoría es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la reestructuración de la organización (Emery F. y Trist E., 1965).

Carl Rogers, en 1951, demostró la eficacia de la psicoterapia centrada en el cliente, en donde afirma que los individuos mismos poseen la capacidad de asumir la responsabilidad de su conducta y salud mental cuando se les proporciona un ambiente social de apoyo y atención. El enfoque de Rogers en las comunicaciones interpersonales efectivas era aplicable a las relaciones superior-subordinado (Rogers, 1972).

Abraham Maslow (Maslow, 1954) presentó una nueva perspectiva de la motivación humana. Maslow sugería que la motivación humana está colocada en una jerarquía de necesidades, desde las necesidades de un nivel inferior, como las necesidades fisiológicas y de supervivencia; hasta las necesidades de un nivel superior, como la autoestima y la autorrealización. La teoría de Maslow postulaba que cuando se satisfacen las necesidades de nivel inferior las de nivel superior se convierten en dominantes (Stephens y Heil, 1998).

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar la conducta de las personas en el trabajo (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). Para Herzberg, los dos factores que determinan la conducta de los trabajadores son:

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos. Son los factores que se encuentran fuera del control de las personas. Corresponden a los factores que se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales éstas desempeñan su trabajo. Los principales factores higiénicos son: sueldo, beneficios sociales, tipos de jefes y autoridades, condiciones físicas y ambientales de su entorno de trabajo, reglamentos internos, políticas de la organización, etc. Herzberg descubrió que, cuando los factores higiénicos son excelentes, únicamente evitan la insatisfacción de los empleados, pero cuando son precarios, éstos provocan la insatisfacción de los empleados; a estos factores Herzberg los llamó factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos, ya que, solamente evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción.
2. Factores motivacionales o factores intrínsecos. Éstos se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las actividades que la persona realiza.

Estos factores se encuentran bajo control de uno mismo, pues se relaciona con lo que uno realiza y desempeña; involucran sentimientos de orgullo, crecimiento personal, reconocimiento profesional y autorrealización. Cuando los factores motivacionales son óptimos, éstos provocan la satisfacción de las personas. Para mantener la motivación en el trabajador, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas o enriquecimiento del cargo, con lo cual se pueden obtener efectos deseados como el incremento en la motivación, incremento en la productividad, mayor compromiso, disminución del ausentismo, disminución de la rotación de personal, etc.

En *Personality and Organization*, Chris Argyris, en 1957, afirmaba que se debe analizar y atender los conflictos inherentes entre las necesidades de la organización y las necesidades de los adultos maduros y sanos (Argyris, 2006).

Douglas McGregor, escribió en 1960, *The Human Side of Enterprise* (McGregor, 1950). En el cual escribió sus famosas hipótesis de las teorías “X” y “Y”.

Indica que, aquellos que están de acuerdo con la teoría “X”, asumen que, las personas son perezosas, que carecen de ambición, que les desagrada la responsabilidad y que son egoístas e indiferentes a las necesidades de la organización, que se resisten al cambio y que necesitan que las guíen y las supervisen permanentemente.

Quienes están de acuerdo con la teoría “Y”, asumen que, las personas tienen la iniciativa y el potencial de desarrollarse, de asumir la responsabilidad y de perseguir las metas de la organización si se les brinda la oportunidad y el ambiente social para hacerlo.

La tarea de la gerencia en este momento es cambiar las estructuras de la organización, las prácticas administrativas y las prácticas de recursos humanos para permitir que se libere el potencial individual.

Como se puede observar, esta época descubre una nueva serie de paradigmas administrativos que determinan la efectividad de esta disciplina, como son: la

motivación, el liderazgo, la comunicación, la formalidad e informalidad de la estructura organizacional y las dinámicas de grupo de trabajo.

2.6.3 EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO ADOPTA UN ENFOQUE “ABIERTO – RACIONAL” (1960 a 1970). Es la época del enfoque abierto, consecuencia de la apertura de los mercados y el endurecimiento de la competencia. Y, también, el retorno al enfoque racional que supuso un paso atrás en el enfoque social, debido a los errores producidos por la tergiversación de las ideas y mal interpretación del enfoque social.

La conocida estructura piramidal de la mayor parte de las organizaciones se adaptaba muy bien a un ambiente de alto crecimiento porque era escalable. Cuando la compañía quería crecer, bastaba agregar trabajadores en la base del organigrama según lo necesitaran y luego ir colocando los estratos en los mandos intermedios. Este tipo de estructura organizacional también era ideal para el control.

Sin embargo, el incremento de personal en los niveles medios del organigrama fue un alto costo que las organizaciones pagaron por fragmentar su trabajo en pasos simples y repetitivos, y por organizarse en forma jerárquica y funcional.

Además, tuvieron que soportar innecesarios costos provocados por una comunicación inexistente o insuficiente debido al distanciamiento entre la alta administración y el personal de línea; así como, el desconocimiento y falta de contacto con los usuarios de sus productos o servicios.

Entre las aportaciones más importantes de este período se pueden mencionar a tres profesores de la Universidad de Harvard, a Alfred Chandler Jr., en 1962, con su obra *Strategy and Structure*, (Chandler A. D. Jr., 1962); y por otro lado Paul Lawrence y Jay Lorsch, en 1967, con su obra *Organization and environment*, (Lawrence P. y Lorsch J., 1967).

Estos autores describen que las empresas que evolucionan con mayor rapidez y obtienen mayor rentabilidad son las que presentan una estructura más descentralizada

y una organización más sencilla y funcional, estando todas ellas en mejores posibilidades de reaccionar ante las oscilaciones del mercado.

Alfred Sloan, quien sucedió a William Durant fundador de General Motors, definió el prototipo de sistema administrativo. Sloan creó divisiones más pequeñas y descentralizadas, donde los gerentes pudieran supervisar desde una pequeña oficina corporativa central; simplemente controlando las cifras de producción y financieras. Para ello, estableció una división para cada uno de los modelos de automóvil Chevrolet, Pontiac, Buick, Oldsmobile y Cadillac. En esta forma Sloan aplicó de alguna manera los criterios administrativos de la administración de F. W. Taylor, basado en la división del trabajo; así como, Henry Ford, la había aplicado a la forma de producción en serie.

En 1961, Burns y Stalker describieron dos formas muy diferentes de la estructura de una organización mecanicista y orgánica. En un ambiente de cambio lento, una estructura mecanicista de una organización puede ser apropiada; en un ambiente de cambio acelerado es preferible una organización orgánica. Las estructuras orgánicas fomentan la toma de decisiones, la autoridad descentralizada, las comunicaciones abiertas y una mayor autonomía individual (Burns T. y Stalker G. M., 1961).

De manera paralela, en ese mismo año, Rensis Likert presentó su teoría del comportamiento. Ésta mostraba la abrumadora superioridad de un estilo de liderazgo democrático, en el cual, el líder está orientado al grupo, a las metas de la organización y comparte la toma de decisiones con el grupo de trabajo. Esta teoría considera a la administración un proceso relativo, en el cual, no hay normas ni principios universales estáticos válidos para todas las circunstancias y situaciones. La administración debe ser adaptativa a las circunstancias y la naturaleza de cada organización (Likert R., 1961).

Likert deduce que la conducta humana en la organización puede ser explicada por medio de las variables administrativas; las cuales denomina variables causales porque determinan el comportamiento humano. Estas variables causales provocan estímulos que actúan en los individuos provocando respuestas, efectos o consecuencias que son las variables de resultado o dependientes.

En esta época surgió el término Desarrollo Organizacional. Blake y Mouton, emplearon esta frase para referirse a los grupos de desarrollo en conexión con el entrenamiento en relaciones humanas (Blake R. y Mouton I., 1984).

El Desarrollo Organizacional es la disciplina aplicada de las ciencias de la conducta que está dedicada a mejorar a las organizaciones y a las personas que en ellas trabajan, mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado.

El término surgió como una forma de distinguir un modo diferente de trabajar en las organizaciones y como una forma de subrayar la importancia del desarrollo dinámico en todo el sistema. Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente.

El estudio de la organización se enfoca en su <<lado humano>>, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización.

El estudio de la organización se deriva de las ciencias del comportamiento, como: la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de las organizaciones y práctica de la administración.

Beckhard R., en 1969, establece que el estudio de la organización es una estrategia para el cambio, que interviene en los procesos humanos y sociales por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard, 2006).

Beckhard junto con David Gleicher, desarrollaron lo que ellos definieron la:

Fórmula para el cambio, esta es:

$$I \times V \times E > R$$

Esta fórmula, muestra la combinación de:

- La Insatisfacción Organizacional con la situación actual (I).
- La Visión de un futuro deseable y posible (V).
- La Estrategia para materializar dicha Visión (E).

Los cuales, deben ser mayores que:

- La Resistencia (R) que existe en la organización para que ocurra un cambio significativo.

Warren Bennis, en 1969, menciona que el estudio de la organización es una respuesta al cambio; una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y al vertiginoso ritmo del cambio mismo (Bennis W. 1994).

W. Bennis sugiere que, los gerentes deben transformarse en líderes para administrar el cambio, a lo que recomienda:

1. Conocerse profundamente, escuchando su voz interior, aceptarse como es reflexionando y aprovechando las experiencias vividas.
2. Conocer su entorno como a sí mismo.
3. Aprender a administrar el cambio; el cambio es la única constante en la vida.
4. Ganarse la confianza de sus seguidores; los líderes son tan exitosos como sus seguidores. Ser congruente, consistente, confiable e íntegro.

Bennis, menciona que:

“la mayoría de las empresas sufre de exceso de gerencia y ausencia de liderazgo”.

2.6.4 A PARTIR DE 1970 COMIENZA LA ESCUELA DE PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO CON ENFOQUE “ABIERTO – SOCIAL”. En éste, las organizaciones están sometidas a una dramática evolución de las variables del

mercado, y la clave de la supervivencia de éstas es su capacidad para adaptarse al cambio. La relevancia de esta etapa se manifiesta en el desempeño administrativo en términos de importancia, significación, pertinencia, valor, significados y las consecuencias de su activación para el mejoramiento del desarrollo humano y la calidad de vida de la sociedad. Este enfoque está apoyado en procesos más participativos y democráticos en la toma de decisiones.

En esta época las teorías emergentes se refieren a: el estudio de la organización, el liderazgo de sus directivos, la administración participativa, el trabajo en equipo, la creatividad e innovación, el desarrollo del factor humano, la planeación estratégica, la administración de la calidad total, la reingeniería de procesos y la administración del conocimiento, entre otros.

En la historia del estudio de la organización abundan las contribuciones de los científicos y practicantes de las ciencias de la conducta. Ésta, tiene por lo menos cuatro raíces importantes.

La primera raíz del tronco del estudio de la organización se compone de las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento en laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas.

Una segunda raíz es la de la investigación de las encuestas y la metodología de retroalimentación. Ambas raíces están entrelazadas con una tercera, el surgimiento de la investigación-acción. Paralela a estas raíces y hasta cierto punto unida a ellas hay una cuarta raíz, el surgimiento de los enfoques socio-técnicos y socio-analíticos.

A. Cohen y L. Bradford (2005), también precursores del movimiento del estudio de la organización hacen énfasis en la importancia de los cambios de la organización y de la capacidad de adaptación de ésta al medio ambiente. Esto impulsó nuevos conceptos de organización, de cultura organizacional y de clima laboral.

Ralph Killmann especifica los puntos de ventaja críticos que se deben manipular para que ocurra el cambio efectivo en la organización (Killmann R., 1985). Este cambio

implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos, llamados “trayectorias” que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en la forma apropiada hacen que la organización tenga éxito.

Las cinco trayectorias de Killmann, son:

1. La trayectoria de la cultura;
2. La trayectoria de las habilidades gerenciales;
3. La trayectoria de la creación de equipos;
4. La trayectoria de la estrategia-estructura;
5. La trayectoria del sistema de recompensas.

Se debe realizar un mayor énfasis en la cultura organizacional. Los esfuerzos para definir, medir y cambiar la cultura organizacional se han vuelto cada vez más sofisticados.

Es necesario identificar aquellas hipótesis culturales que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas y aquellas que obstaculizan el logro de las mismas. Esto se hace mediante una exploración conjunta para identificar en secuencia los artefactos de la organización, como son: la disposición de los espacios físicos, los símbolos de status, los valores que le sirven de fundamento a esos artefactos y las hipótesis que hay detrás de esos valores.

En la primera trayectoria, Edgar Schein (1980) menciona que se debe promover constantemente la cultura de la colaboración en la organización. Se debe administrar en las organizaciones la cultura, o sea, el patrón prevaleciente de valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos y artefactos.

Edgar Schein (1980), aclara la naturaleza y el poder de la cultura en su definición. La cultura se puede definir como: “Un patrón de hipótesis básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado a medida que aprende a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa y de integración interna.

Y que, ha funcionado lo bastante bien para que se considere válido y por consiguiente se debe enseñar a los nuevos miembros de la organización como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Warren Burke considera el cambio de la cultura organizacional como el sello del estudio de la organización. El estudio de la cultura organizacional es un proceso fundamental en el cambio y transformación organizacional (Burke W., 1994).

Para Burke y Hornstein, el estudio de la organización es un proceso planificado para administrar el cambio de la cultura organizacional; examinar y adecuar los procesos técnicos y sociales de la organización, en especial la planeación, la toma de decisiones y la comunicación que los institucionaliza y legitima.

La administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración. La cultura es el fundamento más sólido de la conducta de las personas en las organizaciones.

En lo referente a los aspectos culturales, Burke y Hornstein exponen que, cuando la cultura promueve la colaboración, la delegación de la autoridad y el aprendizaje continuo, la organización está destinada a alcanzar el éxito. Además se facilitan los procesos de delegación de autoridad (empowerment); así como las conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos, permitiendo que los miembros de la organización aprendan, desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.

Tom Peters y Robert Waterman (1984) mencionan que, uno de los ocho atributos que caracteriza a las compañías excelentes e innovadoras es <<la productividad a través de las personas>>. Las compañías excelentes valoran a sus empleados y los consideran como su activo más importante; las compañías excelentes tienen culturas orientadas a las personas.

El reto para los líderes es delegar la autoridad en los empleados, de manera que, creen mejores relaciones con los clientes. O sea, el reto de los líderes es crear un

ambiente tal que, los empleados se sientan “motivados” al delegarles la autoridad, y modifiquen su conducta y actitud.

Peters ofrece una serie de prescripciones para lograr la flexibilidad, mediante la delegación de autoridad en las personas, considerando que:

- Delegar autoridad es darle poder a alguien, se concede autoridad a los individuos para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables.
- La participación incrementa la delegación de autoridad, y ésta, a su vez, incrementa el desempeño y bienestar individual.

James Belasco (1991) usa un modelo sencillo de cuatro pasos para describir el proceso de delegación de autoridad, que consiste en:

- Sensibilización para el cambio.
- Crear un mañana.
- Compromiso.
- Cambio.

Belasco cree que sólo los cambios masivos serán suficientes para que las organizaciones sean viables en el futuro. Las personas no adoptarán en forma natural los cambios necesarios, la delegación de autoridad es la clave para lograr que las personas deseen participar en el cambio.

La delegación de autoridad implica desarrollar una visión clara, idear una estrategia para lograrla, liberar la inteligencia y energía de la fuerza de trabajo para que, por doquier se realice la visión de delegar autoridad.

La participación es un poderoso elixir, es buena para las personas, mejora de manera dramática el desempeño del individuo y la organización. En los procesos de solución de problemas, también se debe tener una visión apremiante de futuro deseado, que esté ampliamente compartida y respaldada para crear el mejor ambiente en la resolución efectiva de los problemas, en la que participen todos los miembros de la organización.

Las intervenciones del estudio de la organización están diseñadas deliberadamente para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización. Se debe reconocer a aquellos que están más cerca del problema como expertos y confiables, y al mismo tiempo otorgándole más poder a un mayor número de personas.

Las metas de la transformación organizacional, son:

1. Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia y la cultura de la organización.
2. Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización.
3. Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

Por su parte, el modelo de cambio de Burke-Litwin del desempeño individual y de la organización identifica las variables involucradas en la creación de los cambios de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman <<cambio transaccional>> y <<cambio transformacional>> respectivamente.

El cambio de primer orden es un cambio evolutivo y adaptativo, en el cual se cambian las características de la organización pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma.

El cambio de segundo orden es un cambio revolucionario y fundamental, en el cual se altera en formas significativas la naturaleza de la organización.

Burke y Litwin (1994) exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización producen un cambio transformacional o fundamental en las organizaciones. Nos mencionan que el estudio de la organización es un esfuerzo que debe ser guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de colaboración de la cultura organizacional, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, apoyándose en la teoría de las ciencias de la conducta aplicada.

Kouzes y Posner mencionan innumerables experiencias de sus seminarios de liderazgo, donde junto con los participantes elaboraron las cinco prácticas de liderazgo y los diez compromisos de conducta exhibidos por líderes que habían tenido éxito en la delegación de autoridad, siendo éstos:

1. Desafiar al proceso.
 - Experimentar y arriesgarse.
 - Buscar y aprovechar oportunidades.
2. Inspirar una visión compartida.
 - Imaginar el futuro.
 - Comprometer a otros.
3. Permitir que los demás actúen.
 - Fomentar la colaboración.
 - Fortalecer a los demás.
4. Modelar el camino.
 - Poner el ejemplo.
 - Planear pequeños triunfos.
5. Estimular el espíritu.
 - Reconocer las contribuciones individuales.
 - Reconocer los logros.

Además, las organizaciones con un desempeño superior casi siempre se manifiestan por medio de:

- Los equipos de trabajo autodirigidos.
- Los trabajadores dominan habilidades múltiples.
- El control de desviaciones se da en su origen.
- La información corresponde al punto de la acción, es decir, a los trabajadores que realizan el trabajo.

La investigación sobre la dinámica de grupos a principios de 1970, demostró el enorme interés y participación que deseaban las personas que querían demostrar su capacidad de activar un mayor desempeño, sugerir mejores soluciones a los problemas y mejorar la implantación de acciones de solución de problemas. Se encontró que, esta dinámica de grupo funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión, y en general, hacía que las personas se sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus organizaciones.

Sobresale de manera vital el trabajo en equipo, ya que, los equipos son los bloques de construcción básicos de las organizaciones. Cuando los equipos funcionan bien, los individuos y la organización total funcionan bien. La cultura de los miembros del equipo se puede administrar en forma colectiva para asegurar la efectividad de su gestión.

Se tienen diferentes clasificaciones para los equipos de trabajo, entre las cuales están los equipos autodirigidos o equipos de desempeño superior, los cuales asumen la responsabilidad total de la planificación y la ejecución de las asignaciones de trabajo.

John Katzenbach (2006) estudió también a los equipos de desempeño superior. Para él, un grupo de individuos se convierte en equipo cuando y sólo cuando se comprometen a alcanzar las metas de un desempeño superior. Define al equipo como sigue: “un equipo se compone de un número reducido de personas con habilidades complementarias que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque claro y compartido de todo lo cual son mutuamente responsables”.

Se debe impulsar la creación y desarrollo de equipos de desempeño superior; éstos tienen ocho características principales que los hacen exitosos, las cuales que siempre están presentes:

1. Una meta clara y elevada.
2. Una estructura impulsada por los resultados.
3. Miembros competentes del equipo.

4. Un compromiso unificado.
5. Un ambiente de colaboración.
6. Estándares de excelencia.
7. Apoyo y reconocimiento.
8. Un liderazgo de principios.

Los equipos de desempeño superior regulan la conducta de sus miembros, se ayudan unos a otros, encuentran formas innovadoras para superar obstáculos y establecen metas cada vez más elevadas.

Además, en esta etapa se promueve el aprendizaje organizacional, considerando que, las empresas aprenden permanentemente (Learning Organizations). Peter Senge (1994) propone que toda empresa se convierta en una organización de aprendizaje. Él define el aprendizaje como la expansión de las propias capacidades para producir cambios.

Peter Senge describe a las organizaciones de aprendizaje como:

- Organizaciones en donde las personas continuamente desarrollan su capacidad de crear los resultados que en verdad desean.
- Cuando se fomentan patrones nuevos y extensivos de pensamiento.
- Cuando se deja en libertad la aspiración colectiva.
- Cuando las personas continuamente aprenden a aprender juntas.

Senge cree que se deben dominar cinco disciplinas con el fin de crear una organización de aprendizaje:

1. Destreza personal.
2. Modelos mentales.
3. Creación de una visión compartida.
4. Disciplina.
5. Pensamiento sistémico.

De todas estas disciplinas el pensamiento de sistemas es el más importante, ya que, es la disciplina que integra a todas las demás disciplinas, fusionándolas en un grupo coherente de teoría y práctica. Impide que sean las habilidades separadas o las últimas novedades las que incidan en el cambio de la organización. Sin una orientación sistémica no existe una motivación para estudiar la forma en que se correlacionan las múltiples y variadas disciplinas. Al poner de relieve cada una de las otras disciplinas, nos recuerda constantemente que el todo debe exceder la suma de sus partes, esto es, la sinergia.

Las organizaciones deben tener una alta disposición a generar cambios y a adaptarse a los mismos. Las empresas que aprenden se caracterizan por anticiparse al cambio, son capaces de vislumbrarlo, atenderlo y anticiparse al mismo. No sólo se contentan con hacer productos y generar servicios que satisfagan una demanda, sino que, utilizan la filosofía de calidad total y mejora continua de manera fluida para anticiparse a las demandas de su mercado, propiciando un clima de aprendizaje, en donde, cada empleado trata de encontrar nuevas formas de realizar su trabajo, en búsqueda de una mayor eficiencia y una mayor productividad.

Para Chris Argyris (2006), las personas y las organizaciones deben evitar la trampa de las “rutinas a la defensiva”, esas reacciones habituales, como las situaciones que impiden la vergüenza y la amenaza, pero que también impiden el aprendizaje.

La característica sobresaliente del aprendizaje organizacional es el deseo de potenciar el desarrollo del factor humano con un fuerte compromiso para generar y transferir nuevos conocimientos, tecnología y una apertura al ambiente externo.

Tom Peters, indica que, el trabajo del mañana (la mayor parte del cual será un “trabajo intelectual”) será desempeñado por equipos ad-hoc que se congregan para el desempeño de un proceso con proyección multifuncional y sistemas horizontales, que son los términos que él emplea para describir estos equipos y su trabajo.

Ahora, las implicaciones para el diseño y la dirección de las organizaciones deben considerar que las formas jerárquicas tradicionales de la organización son

obsoletas en términos de satisfacer las demandas del mercado. Es imperativo experimentar con nuevas estructuras en la organización con nuevas formas de autoridad.

R. Likert sugirió que las organizaciones se conceptualizan mejor por medio de sistemas entrelazados, conectados por eslabones (como parte de una cadena), esto es, individuos que ocupan una membresía en dos grupos, al ser jefes en un grupo y subordinados en el otro. Gracias a esos grupos entrelazados es como se debe llevar a cabo el trabajo en la organización. Para que un equipo funcione de manera efectiva es prerequisite que los individuos funcionen de manera efectiva. Por lo que, los líderes de las organizaciones pueden fomentar un mejor desempeño del equipo si crean una poderosa ética de desempeño, más que, si establecen únicamente un ambiente que promueva solamente su formación y camaradería.

Una característica clave de los equipos de desempeño superior es la disciplina. Los grupos se convierten en equipos mediante una acción disciplinada, le dan forma a un propósito común, convienen en las metas de desempeño, definen un enfoque de trabajo común, desarrollan niveles superiores de habilidades complementarias y se hacen mutuamente responsables de los resultados.

Debe crearse una nueva dinámica cooperativa de la organización, en lugar de la tradicional estructura competitiva, como una tarea primordial de los líderes de la organización.

Una creencia fundamental del estudio de la organización es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Por lo tanto, los equipos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones si se quieren que sean efectivos.

Los equipos y el trabajo en equipo son lo más “urgente” que está sucediendo hoy en día en las organizaciones. Basado en los resultados por demás evidentes, los equipos producen resultados que exceden con mucho al desempeño de los individuos no relacionados.

Los equipos son importantes por un buen número de razones, entre las cuales, se puede mencionar:

1. Gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Si el equipo como tal cambia estas normas y valores, los efectos sobre la conducta individual son inmediatos y perdurables.
2. Muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los individuos de manera independiente, por lo tanto, las personas deben trabajar juntas para poderlas llevar a cabo.
3. Los equipos crean una sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos de los miembros de un equipo es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas.
4. Los equipos satisfacen las necesidades de las personas por medio de una interacción social de reconocimiento y de respeto. Los equipos nutren a la naturaleza humana.

Se considera que la transformación organizacional exige más demandas sobre un liderazgo de nivel más alto, con más visión, mayor experiencia, mayor dedicación y la administración simultánea de muchas variables adicionales.

Ciampa (1993) reconoce las contribuciones pioneras de los maestros de la calidad al desarrollo de la Administración de la Calidad Total (TQM, Total Quality Management) y la relación entre la TQM y el Desarrollo Organizacional.

TQM es un esfuerzo de toda la organización que trata de establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su habilidad de proporcionar productos y servicios en donde los clientes encuentren un valor agregado particular. También menciona una serie particular de valores acerca del individuo y del papel del individuo en la organización.

Los esfuerzos de la calidad total en las organizaciones fomentan la verdadera participación de los empleados, lo cual, requiere trabajo en equipo, promoviendo llevar el poder de tomar decisiones a los niveles más bajos de la compañía y reducir las barreras entre las personas. Los valores y los enfoques del estudio de la organización han sido los aspectos clave de muchos procesos de éxito de TQM.

Desde 1989 muchas organizaciones han buscado en forma activa la creación y puesta en práctica de una cultura de calidad total, incorporando procesos de mejoramiento continuo, de delegación de autoridad en los empleados, de administración del desempeño, y el uso de un desarrollo concurrente de ingeniería y producto integrado con equipos interfuncionales, entre otros. Sin embargo, el movimiento de la calidad total para que tenga éxito depende en gran parte de un proceso efectivo de cambio, en donde el proceso mismo corresponde al aspecto más importante del practicante del estudio de la organización.

Los valores siempre han sido una parte integral del cambio organizacional. Warren Bennis propuso que los estudiosos de la organización (agentes de cambio) promovieran y compartieran una serie de metas normativas basadas en su filosofía humanista y democrática.

Según Bennis las diferencias sobresalientes entre los sistemas mecánicos y los sistemas orgánicos se basan en <<las relaciones de poder-obediencia>> y <<las relaciones de autoridad-confianza mutua>> respectivamente.

Los sistemas mecanicistas insisten en la división estricta del trabajo y en la supervisión jerárquica, fomentando la toma de decisiones centralizada. Mientras que, los sistemas orgánicos fomentan la pertenencia, la responsabilidad multigrupo y la actitud de compartir ampliamente la responsabilidad y el control.

William Ouchi (1982) en su obra Teoría "Z", hace énfasis en la necesidad de desarrollar un enfoque administrativo distinto, no sólo con un enfoque financiero y operativo, sino también en lo que se refiere al personal. A diferencia del sistema tradicional norteamericano, el cual se basa en el establecimiento de objetivos específicos destinados a evaluar el desempeño, el mecanismo básico de control de la

administración japonesa consiste en una filosofía administrativa que describe los objetivos y los procedimientos encaminados para conseguirlos.

Los objetivos representan los valores de los dueños, los empleados, los clientes y las autoridades gubernamentales. Los procedimientos para conseguir estos objetivos están determinados por una serie de creencias respecto al tipo de decisiones que deben tomarse y están diseñados para dar buenos resultados en la industria o en la empresa. Quienes logran asimilar la esencia de esta filosofía de valores y creencias pueden alcanzar sus metas.

La Teoría Z se sustenta en una filosofía y cultura organizacional que consiste en un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de una empresa los valores y las creencias más arraigadas de la organización.

Esta cultura se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes que les permiten comunicarse entre sí una infinidad de sutilezas y genera un ambiente de armonía que facilita notablemente la toma de decisiones.

La alta orientación hacia los valores compartidos, especialmente el sentido colectivo de responsabilidad, trae como consecuencia que cualquier cosa importante se deriva de un esfuerzo del grupo.

Otro aspecto notable es la participación en el proceso de toma de decisiones. En el caso japonés participan todos los que estarán involucrados con la decisión hasta que se llega a un verdadero consenso.

Michael Porter (1994) nos indica que las actividades que se llevan a cabo al competir en un sector en particular se pueden agrupar por categorías, las cuales denomina: la cadena del valor.

La cadena del valor es un sistema interdependiente o red de actividades conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al costo o a la eficacia de otras actividades. Los enlaces exigen también que las actividades estén coordinadas.

La entrega a tiempo exige que tanto los proveedores, la logística exterior y las actividades de servicio funcionen perfectamente coordinadas y sincronizadas. La coordinación de las actividades enlazadas reduce los costos de transacción, permitiendo una mejor información a efectos de control, y hace que, unas operaciones menos costosas en una actividad sustituyan a otras más costosas en algún punto del proceso.

Peter Vaill indica que el estudio de la organización es una estrategia para comprender y mejorar cualquiera de los procesos operacionales que deba desarrollar una empresa para su correcto desempeño. Un <<proceso para mejorar procesos>>, eso es lo que básicamente ha tratado de ser el estudio de la organización desde hace unos 30 años (Vaill, 1997).

Lester Thurow (1992) reflexiona que hay que redefinir los conceptos de ventaja competitiva, ya que éstos han cambiado de manera radical. Menciona cuatro elementos que tradicionalmente habían sido las ventajas competitivas de las empresas y las naciones: la disponibilidad de los recursos naturales; la reinversión del capital; la tecnología; y las habilidades de la mano de obra.

En años recientes se hizo uso de la reingeniería de negocios o reingeniería de procesos de negocio, como una manera en que las compañías pudieran obtener una mejora radical que corrigiera su deteriorada competitividad (Hammer M. y Champy J., 1993).

A partir de la misma definición de sus creadores que la definen como: la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y componentes de rendimiento; tales como: la calidad, los costos, el servicio y la rapidez de entrega. Sin embargo, entenderla e implantarla no es tan sencillo, ya que, implica cambios dramáticos en la organización como pueden ser cambiar estructuras y culturas de trabajo muy arraigadas.

Es importante considerar que el concepto de reingeniería ha evolucionado para convertirse en uno con mayor contenido estratégico, tal y como ha sucedido con la calidad total.

Lowenthal J. (1994), la redefine de manera simple y efectiva, como: un rediseño y un replanteamiento fundamental de los procesos operacionales y la estructura organizacional enfocados a mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa por medio de mejoras dramáticas de su operatividad.

Kelada J. (1996) menciona que hacer reingeniería implica: cambiar radicalmente la manera de pensar y actuar de una organización. Esto involucra el cambio de procesos, estructuras organizacionales, estilos y comportamientos de liderazgo, sistemas de compensaciones y reconocimiento; así como, las relaciones con los accionistas, clientes, proveedores y otros grupos externos.

2.7 FILOSOFÍA DE LA CALIDAD.

Ahora la calidad no solamente se asocia a las características de un producto o servicio, se ha convertido en un concepto que incide de manera determinante en las organizaciones y las personas que la integran; es un referente de liderazgo de gestión empresarial.

La calidad ha evolucionado hasta convertirse en una responsabilidad de todos y cada uno de los empleados, es decir, el involucramiento de todo el personal que integra a la organización. Ahora todo el personal es responsable de asegurar y garantizar la calidad.

Alberto Galgano (1993) menciona tres enfoques que hay que darle a la calidad:

1. Enfoque técnico.
2. Enfoque sistémico.
3. Enfoque estratégico.

En el <<enfoque técnico>>, la palabra calidad se relaciona de manera muy estrecha con la palabra control. En su momento, el control de calidad fue sinónimo de inspección. Esta responsabilidad era asignada a un departamento organizado para

este fin. Bajo estas circunstancias se desarrolla e inicia la utilización de una serie de herramientas y técnicas estadísticas.

El crecimiento de la economía de algunos países en la posguerra se debió a la mayor atención dada a las ciencias administrativas y la aplicación de manera sistémica y sistemática de conceptos de calidad, productividad y competitividad, para así disminuir los costos, capturar mercados, proporcionar empleos y generar riqueza e impulsar su desarrollo.

Se reconoció y aceptó que la baja calidad significa costos elevados. Los defectos no salen gratis, alguien los hace y se paga por hacerlos, y posteriormente, también se paga por corregirlos (si es que es posible hacerlo). Esto requiere mejorar los procesos para ayudar a las personas de manera continua y permanente. Juran, y Feigenbaum, lo explican en el concepto de Costos de Calidad.

Una vez implantados los elementos del control estadístico de calidad en la industria japonesa y aprovechando los beneficios del control de los procesos se inició otra fase de la calidad, el <<enfoque sistémico>>.

El enfoque sistémico reconoce que la respuesta no la tienen las nuevas máquinas, ni la tecnología, ni aparatos automáticos. El enfoque sistémico de la calidad requiere un cambio en el estilo de gestión. Demanda una toma de conciencia de la crisis seguida de la acción, lo cual es función de la dirección, reconociendo que la transformación sólo puede realizarla el hombre, no el hardware (ordenadores, aparatos, automatización, nueva maquinaria).

Una compañía no puede comprar el camino hacia la calidad. Se requiere un esfuerzo coherente y trabajo en equipo. Una empresa no puede ser mejor que las personas que la constituyen.

¡La gente es el reflejo de la organización!

Finalmente, el <<enfoque estratégico>>, es el vértice del sistema general para implantar la calidad en toda la empresa. Éste, también se conoce como: Control Total de Calidad (Total Quality Control), Administración de Calidad en Toda la Empresa (Company Wide Quality Control) o Administración Total de la Calidad (Total Quality Management).

En la actualidad, el enfoque estratégico de calidad no es sólo otra técnica de producción e ingeniería, es un concepto que involucra a todos los departamentos de la compañía, desde la alta administración hasta los empleados de menor nivel jerárquico.

El aplicar el enfoque estratégico a la calidad implica cambios profundos en la organización, como son:

- ❑ El establecimiento de objetivos de calidad en toda la empresa como parte del plan empresarial.
- ❑ Cambios culturales para modificar las creencias y hábitos de larga duración.
- ❑ Reorganizar prioridades, revalorizando habilidades.
- ❑ Educación en toda la organización.
- ❑ Compromiso y participación de la alta dirección y de todo el personal involucrado en la administración para la calidad.

Históricamente, el hecho determinante en la evolución de la calidad se dio como consecuencia de la intervención del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica para apoyar la reconstrucción del Japón. Como parte de ésta, en los años 50, los doctores Deming y Juran estuvieron en diferentes eventos, en los cuales dieron varias conferencias a los altos directivos de la industria japonesa, enseñando a varios cientos de ingenieros japoneses la teoría estadística y las diferentes herramientas de control, iniciando en ese momento la “Revolución japonesa de la calidad y la economía” (Aburto, 1994).

En vista de que los métodos estadísticos no eran suficientes para trascender, Deming reflexionó acerca de las causas de dicha vulnerabilidad y cómo evitarla en el futuro; gradualmente llegó a la conclusión que lo que se necesitaba era una filosofía básica de administración que fuera compatible con los métodos estadísticos. Continuó perfeccionando y ampliando sus investigaciones durante los años posteriores, llegando a una serie de estudios que se materializaron en nuevos principios que bautizó como: “Los Catorce Puntos” y “Las Siete Enfermedades Mortales” (Deming W, 1989).

Motivados por las conferencias del Dr. Deming, y aprovechando los métodos y la lógica desarrollada por Walter A. Shewhart, los directivos de muchas compañías

japonesas comprobaron que: el mejorar la calidad genera de manera natural e inevitable la mejora de la productividad, provocando de esta manera una <<reacción en cadena>> que quedó grabada en Japón como un estilo de vida (Walton, 1992).

A partir de este momento, esta reacción en cadena está en todas las pizarras de todas las reuniones de los directivos japoneses. La reacción en cadena permitió el resurgimiento de Japón, en donde todos tenían un objetivo común, la calidad.

Los beneficios en la productividad, logrados por un cambio de mentalidad y en el sistema mismo, fueron la base para ayudar a la gente a trabajar más inteligentemente, no más duramente.

Asimismo, se identificó “la trascendencia que tiene el sentirse orgulloso de producir un trabajo bien hecho”. Cuando alguna persona tenía una idea acerca de qué podía mejorarse y cómo, no había cosa en el mundo que pudiera detenerlo, tenía a todo el mundo de su lado para conseguirlo, <<no había temor para el mejoramiento>>.

Por su parte Joseph Juran (1990), mencionó que el enfoque de la calidad de esa época presentaba una serie de debilidades que tenían su origen en la ausencia de un enfoque sistemático estructurado. Donde reflexionó, que, si se enfocara la calidad de manera estratégica, tal y como, la mayoría de las empresas administran sus finanzas (como lo conceptualiza J. M. Juran), se lograría establecer y cumplir los objetivos de calidad en toda la empresa.

Esto es, utilizar un enfoque estructurado y coherente por toda la empresa, desde el establecimiento de los objetivos, la planificación para cumplir los objetivos, la provisión de los recursos necesarios, las medidas del comportamiento, la evaluación del mismo respecto a los objetivos y el otorgamiento de recompensas según los resultados.

Juran propone como caminos esenciales una metodología basada en principios administrativos. Esto es, haciendo uso de la analogía de la administración financiera, crea lo que él llamó la Trilogía de Juran, que incluye los tres aspectos administrativos básicos de planeación, control y mejora de la calidad (Juran, op. cit.).

Ciertas características generales del enfoque financiero que consideró Juran, se podían aplicar a la función de la calidad, dentro de éstas, tenemos:

- Una jerarquía de objetivos. El objetivo principal está apoyado por una jerarquía de objetivos en todos los niveles de la organización.
- Una metodología formalizada para establecer los objetivos y para proporcionar los recursos necesarios.
- Un proceso de control, que incluye sistemas para recopilar y analizar datos, informes y revisiones del comportamiento real contra los objetivos establecidos.
- Provisión de recompensas. Debe haber un sistema de calificación por méritos y reconocimiento.
- Participación universal. Los objetivos están diseñados en forma jerárquica paralela a la jerarquía organizacional de la empresa. Esto implica que todos los niveles apoyan la administración de la calidad.
- Un lenguaje común. Éste, corresponde a una medida importante y común: el dinero. Otras unidades son: presupuestos, gastos y beneficios.
- Educación. Las empresas deben educar a sus ejecutivos en todas las funciones, conceptos, procesos, métodos y herramientas de la calidad. De esta manera las empresas están en buena situación para mantenerse actualizadas y superar a la competencia.

Aplicar este enfoque a la calidad implica cambios profundos en la organización, como son:

1. El establecimiento de objetivos de calidad en toda la empresa como parte del plan empresarial.
2. Cambios culturales para modificar las creencias y hábitos de larga duración.

La calidad es la satisfacción del consumidor, utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del trabajador, de la empresa y de la comunidad.

De manera complementaria, tenemos el Control Total de la Calidad Total (Ishikawa, 1988), el cual, consiste de una ideología que, a través de una buena gestión

organizacional agrega en distintas etapas valores a la operación, vigorizando el espíritu de quienes participan en ella mediante el cambio de comportamientos.

Ishikawa establece que se tienen varias razones para instituir el enfoque estratégico de la calidad en las empresas. En general, podemos mencionar:

- Mejorar la salud y el carácter corporativo de las empresas. La alta gerencia debe exponer sus metas claramente, señalando qué partes de la organización debe redefinirse y en qué aspecto debe mejorar.
- Combinar los esfuerzos de todos los empleados, logrando la participación de todos, estableciendo un sistema participativo uniendo sus esfuerzos.
- Establecer un sistema de Aseguramiento de la Calidad y ganar la confianza y preferencia de los consumidores, y esto, a la larga generará utilidades.
- Mostrar respeto por la humanidad, cuidar los recursos humanos, considerar la felicidad de los empleados, suministrar lugares de trabajo agradables y pasar la antorcha a la siguiente generación.

¡Una empresa no es mejor ni peor que sus empleados!

Kaoru Ishikawa (1993), establece que: El Control Total de Calidad significa en términos amplios, el control de la administración misma. Esto significa que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad.

De acuerdo con Ishikawa, las metas de la administración deben ser:

- **Las personas.** En la administración, el interés primordial de la empresa debe ser la felicidad de las personas. Si las personas no están contentas y no pueden encontrar la felicidad, la empresa no merece existir. La primera medida, es que, los empleados reciban un ingreso adecuado. Luego, vienen los consumidores, estos deben sentirse satisfechos y contentos cuando compran y utilizan los bienes y servicios de la empresa. También, el bienestar de los accionistas debe ser tomado en cuenta; cada empresa debe ganar suficientes utilidades para repartir dividendos entre sus accionistas. Las empresas existen en una sociedad

con el fin de satisfacer a los miembros de ésta. Tal es su razón de ser y debe ser su meta principal.

- **La calidad.** Los productos defectuosos no sólo perjudican al consumidor, sino que reducen las ventas y como consecuencia las utilidades. Si una empresa manufactura demasiados productos que no puede vender estará desperdiciando materias primas y energía, y esto, también será una pérdida para la sociedad. Las empresas deben suministrar productos de calidad, tal y como los demanda el consumidor. Además, los requisitos de los consumidores suelen elevarse a medida que la sociedad progresa. El CTC en su definición más rígida, significa controlar cuidadosamente la elaboración de productos de calidad que tengan buenos puntos de venta.
- **Precio, costo y utilidades.** Todo se relaciona con dinero. Por bajo que sea el precio de un artículo, si su calidad es mala, nadie lo comprará. De igual manera, por alta que sea la calidad, nadie comprará un artículo si su precio es excesivo. La exigencia principal del consumidor es calidad justa a precio justo. Por otro lado, las utilidades son un medio para mantener a la empresa con vida. Para aumentar las utilidades es preciso implantar un buen control de costos. En general, si el CTC se realiza correctamente, la tasa de defectos bajará y disminuirá el desperdicio de materiales y tiempo. Esto hará aumentar la productividad y como resultado reducirá los costos. Dicho en otras palabras, el precio de un artículo no lo determinará el costo, sino el valor de la verdadera calidad.
- **Cantidad y plazo de entrega.** La empresa deberá manufacturar productos en las cantidades solicitadas por los consumidores y deberá realizar las entregas dentro de los plazos estipulados. Deberá considerar:
 - ❑ Cantidad comprada.
 - ❑ Volumen de producción.
 - ❑ Cantidad de materiales y productos en existencia (incluyendo cantidad de productos en proceso de producción).
 - ❑ Volumen de ventas.

- Fechas de entrega. El sistema Kanban (entrega justo a tiempo), toma en cuenta este concepto.

Otro concepto, es el Control de Calidad Integrado, que no sólo fomenta el control de la calidad, sino al mismo tiempo el control de costos (utilidades y precios), el control de cantidades (volumen de producción, ventas y existencias) y el control de fechas de entrega. En pocas palabras, la administración tiene que ser integral. Los diferentes tipos de controles no pueden ser independientes (Ishikawa, op. cit.).

Así el significado del término calidad total se amplía desde las políticas, la estrategia y la planeación; incluyendo la confiabilidad del producto y la participación directa del consumidor; partiendo desde la identificación, interpretación e inclusive anticipación de las necesidades del cliente, tanto externo como interno.

En la calidad total, las empresas desarrollan modelos administrativos para ajustar las estructuras operativas para la toma de decisiones y lograr que la calidad del producto o servicio sea efectiva, proporcionando resultados genuinos de mejora del desempeño y consecuentemente menores costos.

La orientación de la administración de la calidad total es un elemento clave de motivación, integración y satisfacción para los trabajadores que, gracias a ella, son y sienten mayor pertenencia a la empresa y se comprometen con sus objetivos que son comunes.

Se crea otra cultura, otro modo de pensar en todas y cada una de las personas del equipo que se incorporan cotidianamente a su trabajo. Esto permite planificar el futuro, implantar programas y controlar los resultados de la función de calidad con vistas a una mejora permanente.

Para Feigenbaum (1993), el Control Total de Calidad (CTC) puede definirse como: un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

Shigueru Mizuno (1988) presentó un enfoque innovador para su época, el concepto de la Administración de Calidad Japonesa por Toda la Empresa (Company Wide Quality Control), en éste, define la administración interfuncional.

La administración interfuncional de Mizuno se integra por comités de apoyo para suministrar la trama necesaria y fomentar las relaciones a todo lo ancho y lo largo de la empresa para hacer posible el desarrollo responsable del aseguramiento de la calidad.

La administración funcional transversal ha nacido de la necesidad de romper las barreras de comunicación interdepartamental. Sin embargo, debe existir previamente un sistema para el aseguramiento de la calidad, así como: reglas, reglamentos, formatos y procedimientos de apoyo que busquen formas de mejorar las actividades de la compañía, tanto verticalmente como horizontalmente. La meta dominante es nunca causar inconveniencias a los <<clientes corriente abajo>>.

Todos los departamentos deben intervenir sobre la base de la relación que tengan con el proceso. Esta relación está presente en el diseño del producto, en el abastecimiento de materia prima, en el proceso de elaboración, en el mantenimiento del proceso, y en el control del producto que sale a la venta al mercado. Si no intervienen grupos interdepartamentales en esas actividades, se corre el riesgo de cometer errores que, tarde o temprano van a provocar problemas durante el proceso o problemas al consumidor.

La administración interfuncional sólo es posible cuando hay una organización dedicada a administrarse por procesos, entretejida con la trama dedicada al autocontrol y satisfacción de “su cliente interno”.

A fin de que el sistema administrativo funcione correctamente, es necesario que, los departamentos de la organización desarrollen mapas o diagramas en donde se establezcan las responsabilidades de cada departamento en el proceso. De aquí viene la necesidad de crear equipos de trabajo que interactúen con sus diferentes puntos de vista, asegurando que son tomados en cuenta, lo que traerá como consecuencia un enriquecimiento mutuo.

La dirección tendrá la responsabilidad de desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad. Éste estructurará los procesos en toda la compañía, documentando e integrando los procesos administrativos para guiar de manera coordinada al personal, la maquinaria y la información de la compañía para asegurar la satisfacción del cliente en cuanto a calidad, costos y oportunidad.

El mejoramiento de los sistemas de calidad concierne a las áreas vitales de la administración, tales como: la planificación y control; los procesos de toma de decisiones; la organización y los sistemas de información. Así como los nuevos conceptos de administración funcional transversal, el despliegue de la política de calidad y el despliegue de las especificaciones de la calidad.

La administración funcional transversal que menciona Mizuno, se relaciona con la coordinación de las diferentes unidades organizacionales para realizar las metas funcionales transversales de KAIZEN, o sea, el despliegue de la política de calidad a través de las políticas de implantación para la mejora continua.

Administrar la calidad significa en primer lugar, lograr que la política de alta administración se filtre hacia la base de la organización, o sea, el personal de línea. Los pilares de KAIZEN están orientados a la administración participativa y el liderazgo transformacional, concentrándose en los puntos logísticos y estratégicos de máxima importancia para proporcionar el impulso, mantener el progreso y la moral de las personas (Imai, 1992).

Por su parte, Schroeder R. (1983), menciona que el sistema de calidad debe ser diseñado con el proceso mismo. En éste, se identifican los puntos críticos de control del proceso, en los cuales se efectuará la inspección del producto y las variables de proceso correspondientes. También se definirán los tipos de mediciones o pruebas y la frecuencia que se requerirá en cada uno de estos puntos de inspección; así como la organización y los responsables.

Shigeo Shingo (1985), uno de los pioneros del Control de Calidad con Cero Defectos (CCCD) enseñó sus conceptos de ingeniería de producción a muchos directivos japoneses y promovió el CCCD, argumentando que es necesario eliminar por completo los procesos de inspección.

Shingo creía que la calidad debe controlarse en la fuente de los problemas y no después de que éstos sean manifestados. Por consiguiente, recomienda que la inspección se incorpore al proceso en el que se ha identificado el problema para que se elimine allí mismo.

Shingo desarrolló un concepto al que llamó Poka-Yoke (sin fallas o a prueba de error). Poka-Yoke significa contar con listas detalladas de los puntos críticos de cada operación, de tal manera que se elimine totalmente el error humano, había que diseñar los sistemas y las operaciones a prueba de errores. Este concepto se materializó por medio de la automatización de la empresa Toyota (jidohka), que se basa en procesos automatizados de bajo costo que suspenden la operación en el momento que ésta se ha completado o cuando surgen errores o anomalías.

Un referente obligado en la filosofía de calidad es Philip Crosby (1992), quien define una serie de conceptos y reflexiones que, a partir de su experiencia práctica y tomando en cuenta la idiosincrasia norteamericana se manifiesta en sus cuatro absolutos de calidad.

1. La Calidad se define como Cumplir con los Requisitos.

- Mejorar la calidad y eliminar los problemas de manera simultánea. El mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo “haga las cosas bien desde la primera vez”.

Los directivos tienen tres tareas que realizar:

- ❑ Establecer los requisitos que deben de cumplir los empleados.
- ❑ Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos.
- ❑ Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

2. El sistema de la Calidad es la Prevención.

- El secreto de la prevención consiste en observar el proceso y determinar las posibles causas de error.

- Estas causas pueden ser controladas. Cada producto o servicio está formado por un gran número de componentes, cada uno de los cuales debe tratarse por separado, con el fin de eliminar las causas de los problemas.

3. El estándar de realización es cero defectos.

- Los errores son causados por dos factores: la falta de conocimiento y la falta de atención.
- El conocimiento puede medirse y las deficiencias se corrigen a través de medios comprobados.
- En cambio la falta de atención deberá de corregirse por la propia persona, a través de una reevaluación concienzuda de sus valores morales. La falta de atención constituye un problema de actitudes. La persona que se compromete a vigilar cada detalle y a evitar con cuidado los errores, está dando un paso enorme hacia la fijación de la meta Cero Defectos en todas las cosas.

4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

- El costo de la Calidad se divide en dos áreas: el precio del incumplimiento y el precio del cumplimiento.
- El precio del incumplimiento de los requisitos constituye todos los gastos realizados en hacer las cosas mal.
- El precio del cumplimiento con los requisitos es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien.

De los dos, el mayor, es el costo por el incumplimiento, y éste es el real costo de la Calidad.

John Oakland (1993), en base a su amplia experiencia en investigación y consultoría realizó lo que muchos consideraban un rompecabezas y armó un modelo práctico y comprensible de calidad total.

John Oakland nos presenta esta variante de propuesta filosófica de calidad en su modelo de: Administración de la Calidad Total (TQM, Total Quality Management). En éste identifica los elementos que deben ser desarrollados de manera integral y complementaria para hacer efectiva la transformación organizacional.

El modelo propuesto se divide en dos partes, la primera de ellas se fundamenta en los conceptos de cultura, comunicación y compromiso; y, la otra consiste en el sistema, equipos y herramientas.

El aspecto central del modelo de Oakland se fundamenta en la administración de procesos, identificando las relaciones proveedor-cliente interno con un enfoque sistémico.

Con la finalidad de reforzar la comprensión de su concepto de calidad, Oakland nos propone los diez puntos de los fundamentos de TQM para la alta gerencia, en los cuales indica cada uno de los elementos que deben ser desarrollados de manera integral para la transformación organizacional.

1. La organización necesita un COMPROMISO DE LARGO PLAZO para el mejoramiento constante.
2. Se requiere adoptar la filosofía cero errores/defectos, a fin de cambiar la CULTURA, para hacer las cosas bien a la primera.
3. Educar a las personas para comprender las relaciones PROVEEDOR-CLIENTE INTERNO.
4. No comprar productos o servicios sólo por el precio, considerar el COSTO TOTAL.
5. Reconocer que, el mejoramiento de los SISTEMAS necesita ser administrado.
6. Adoptar métodos modernos de SUPERVISIÓN y CAPACITACIÓN, elimine el miedo.
7. Elimine las barreras entre departamentos mediante la administración del PROCESO y mejore la COMUNICACIÓN y el TRABAJO EN EQUIPO.
8. Elimine:
 - ✘ Metas arbitrarias sin método.
 - ✘ Todas las normas basadas sólo en números.
 - ✘ Las barreras que impidan el sentirse orgullosos a los trabajadores.
 - ✘ La ficción, obtenga HECHOS haciendo uso de las HERRAMIENTAS ADECUADAS.

9. Permanentemente EDUQUE y VUELVA a EDUCAR, desarrolle a los EXPERTOS en el negocio.
10. Desarrolle un ENFOQUE SISTÉMICO para administrar la implantación de TQM.

Muchas compañías se transforman después de aplicar la filosofía de la calidad, la manera como ocurre esta transformación puede clasificarse en las cinco categorías siguientes:

1. Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.
 - Si una empresa sigue el principio de buscar “primero la calidad”, sus utilidades aumentarán a la larga; mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo perderá competitividad y a la larga sus ganancias disminuirán y pondrá en riesgo su futuro. La gerencia que hace hincapié en la calidad ante todo ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente. A la larga sus utilidades serán grandes y le permitirán conservar una administración estable.
 - Si se mejora la “calidad de aceptación” paulatinamente disminuirán los defectos y aumentará el porcentaje de “piezas de paso directo al primer intento”. Habrá una disminución notable en el número de rechazos, en la corrección de piezas, en los ajustes y en el costo de inspección. Esto dará por resultado una considerable economía de costos acompañada por una productividad más alta.
2. Orientación hacia el consumidor, no hacia el productor.
 - Pensar desde el punto de vista de los clientes. Las empresas deben fabricar productos y servicios que los consumidores desean y compran gustosos.
 - Una nueva actitud lógica en relación con el enfoque orientado al consumidor, poniéndose siempre en el lugar de los demás; esto implica escuchar sus opiniones y actuar tomando en cuenta sus puntos de vista.
3. El proceso siguiente es su cliente, hay que derribar las barreras del seccionalismo.

- El control de calidad en toda la empresa no podrá ser completo sin una total aceptación de este enfoque por parte de todos los empleados. Es preciso acabar con el seccionalismo.
- Es indispensable que todos puedan hablar a los demás con entera franqueza y libertad. Ese es el espíritu de CTC y TQM. Los clientes, es decir, los empleados del proceso siguiente pueden hacer una solicitud al proceso precedente, solamente si dicha solicitud es razonable, y sí ésta, está basada en hechos y datos.

4. Utilizar datos y números en las presentaciones apoyándose en métodos estadísticos.

- Los hechos son importantes, éstos deberán ser expresados con cifras exactas, utilizando métodos estadísticos para su análisis y formación de juicios para tomar las medidas del caso. El primer paso es examinar los hechos, posteriormente, los hechos se convierten en datos o cifras, las cuales serán la base de análisis.
- Los análisis de procesos y de la calidad se realizarán eficientemente mediante la aplicación del CC. La mejora de las aptitudes administrativas es un subproducto importante de la utilización de datos, cifras y métodos estadísticos.

5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa, administración totalmente participativa.

- Implantar el CTC en toda la empresa requiere normalizar todos los procesos y procedimientos, y posteriormente, delegar la autoridad en los subordinados, permitiéndoles aprovechar la totalidad de sus capacidades. Su objetivo básico es la administración en torno a las personas.
- El término humanidad implica autonomía y espontaneidad. Las personas tienen su propia voluntad, pueden elegir y siempre están pensando. La administración basada en la humanidad es un sistema que estimula el florecimiento del potencial ilimitado del individuo.

Como se puede observar, es mandatorio añadir de manera indiscutible la componente de la filosofía de la calidad a la práctica administrativa y de gestión, como

un factor estratégico de apoyo al desempeño organizacional y la competitividad empresarial.

2.8 RESUMEN.

La satisfacción del cliente, su preferencia y lealtad están relacionadas, entre otros factores, a los procesos administrativos, de gestión y la filosofía de la calidad que han sido desarrollados y aprovechados por las organizaciones exitosas y competitivas.

La competitividad incide en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa empresarial, lo que demanda permanentemente una evolución en los sistemas administrativos y de gestión.

La competitividad debe considerarse un reto permanente y sostenible para la sobrevivencia de cualquier organización.

La competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje, negociación y maduración de los grupos representativos que conforman la dinámica de la conducta organizativa.

Se debe concebir a la administración, la gestión, el desempeño y la competitividad de las organizaciones en su sentido más amplio.

Es determinante y trascendental estudiar y analizar la teoría administrativa, de gestión y la filosofía de la calidad a partir de los clásicos y sus principales aportaciones; no solamente como un depósito de anécdotas, sino, para desarrollar la capacidad de generar una transformación decisiva en el desempeño de la organización.

El significado original de la palabra administración ha sufrido una transformación radical. La función de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos establecidos por la organización y convertirlos en acciones organizacionales en todas

Es el momento de redescubrir y rescatar las teorías administrativas y los procesos de gestión; se presenta la oportunidad para rediseñar y adecuar los conceptos de gestión y las herramientas administrativas tradicionales.

El término gestión es una nueva manera de referirse a la acción de administrar, y aunque parecieran sinónimos, es importante indicar las siguientes diferencias:

- 1) La administración se visualiza como el procedimiento por el cual se realizan trabajos por y a través de otras personas.
- 2) La gestión como el proceso de crear, coordinar e influir en las operaciones de la organización de manera que se obtengan los resultados deseados mejorando la ejecución total.

Los procesos básicos de gestión están íntimamente relacionados con: liderazgo, manejo de conflictos, competencias técnicas, competencias administrativas, aspectos normativos y con la cultura organizacional.

De manera complementaria la gestión de la calidad total promueve desarrollar las organizaciones en torno al ser humano. Los principios fundamentales de la gestión de calidad se basan en una concepción del ser humano, respaldada por la confianza, la honestidad, la ética, la eficiencia, la responsabilidad y la efectividad.

Las empresas están obligadas a incrementar sus índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad; lo que está forzando que los gerentes adopten modelos modernos de administración participativa; tomando como base central al elemento humano, fomentando el trabajo en equipo para alcanzar una mayor competitividad y poder responder de manera idónea la creciente demanda de productos y servicios de manera más económica, eficiente, oportuna y de calidad.

Adicionalmente, CTC y TQM corresponden a una revolución conceptual en la administración, en la cual, se presentan conceptos que transforman la manera de conceptualizar los retos y aprendizaje organizacional.

CTC y TQM son elementos clave para la motivación, integración y satisfacción para los trabajadores que, gracias a ella, son y sienten mayor pertenencia a la empresa y se comprometen con sus objetivos que son comunes. Se crea otra cultura, otro modo de pensar en todas y cada una de las personas del equipo que se incorporan cotidianamente a su trabajo.

Resumiendo, la administración debe ser:

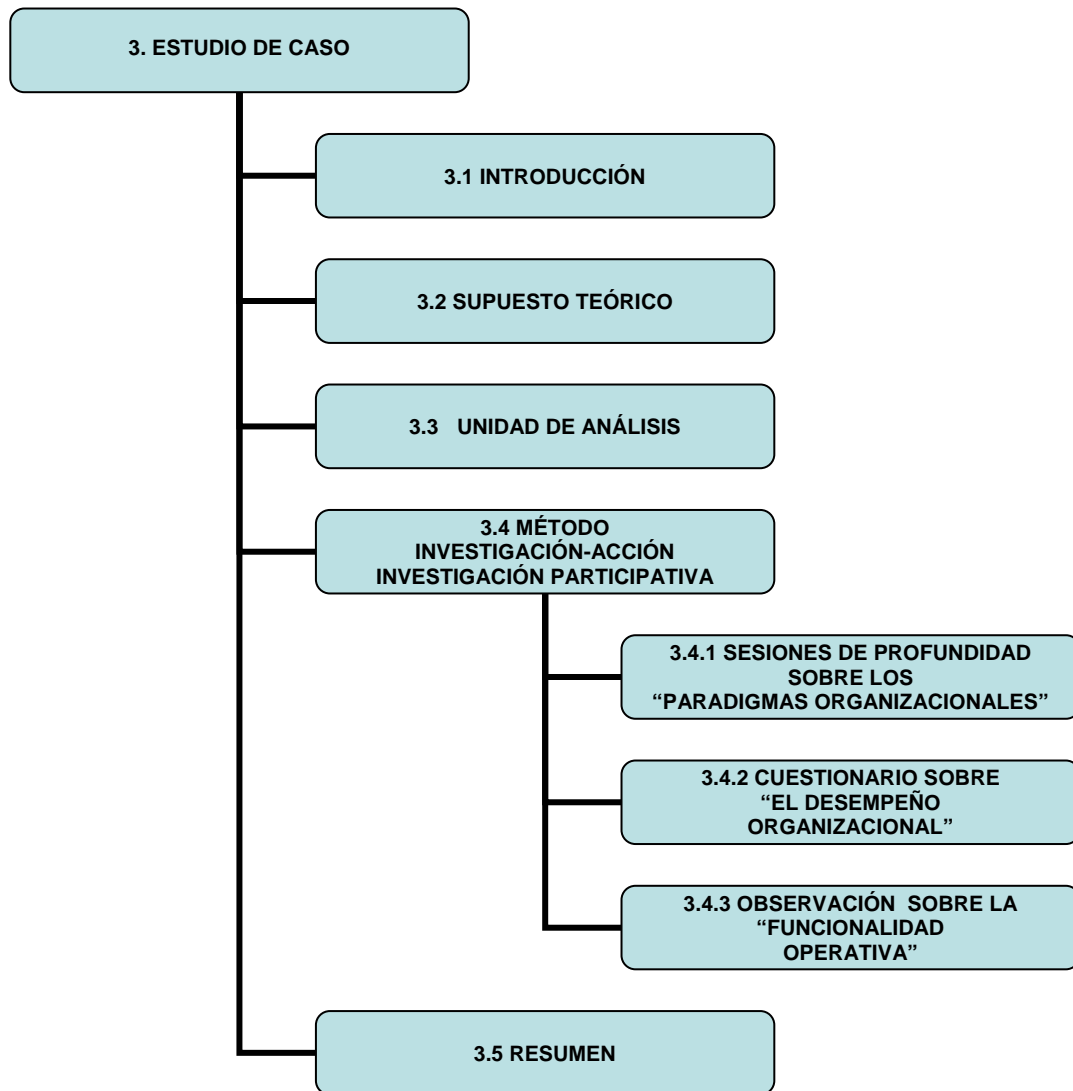
- ✓ Un instrumento de cambio y transformación organizacional; que proporcione nuevos métodos, estrategias, tecnologías y horizontes.
- ✓ Un medio educador y orientador; que modifique comportamientos y conductas de las personas.
- ✓ Un agente de cambio cultural; para adecuar la cultura organizacional en las empresas y los individuos que la conforman.

La teoría administrativa es fundamental en la evolución de la sociedad moderna. Ésta no es un fin sí misma, sino debe verse como un medio para mejorar el nivel de vida de la sociedad, haciendo que las cosas se realicen mejor cada día, de manera más eficaz y eficiente.

“La experiencia sola sin la teoría no enseña nada a la dirección sobre lo que hay que hacer para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad. La experiencia dará una respuesta a una pregunta, y la pregunta surge de la teoría. Por lo que, se requiere desarrollar una postura global integradora”.

William Golomsky.

CAPÍTULO 3



3.1 INTRODUCCIÓN.

Este estudio de caso simple puede ser definido como una investigación de tipo cualitativa, que nos permitirá recopilar datos e información para analizar a profundidad una unidad de observación para responder al planteamiento del problema.

Las investigaciones de tipo cualitativo se fundamentan más en un proceso inductivo que explora, describe y posteriormente genera las perspectivas teóricas. Van de lo particular a lo general.

El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

El enfoque cualitativo es naturalista porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos y ambientes naturales. Así mismo, es interpretativo pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2006, p.9).

El enfoque cualitativo observa el mundo social y en este proceso va construyendo una teoría coherente que se va ajustando a una forma de pensamiento basada en la experiencia e intuición. La investigación cualitativa se fundamenta en la perspectiva hermenéutica o interpretativa, centrada en el entendimiento del significado de las vivencias de los participantes.

Esta investigación corresponde al diseño de un solo caso, la unidad de análisis es la dirección de operaciones de una empresa del sector alimentos, bebidas y tabaco; de la cual se desea tener un entendimiento comprensivo mediante los datos y la información que se obtengan por descripciones y análisis extensivos.

Las características de esta investigación son: por su finalidad es de tipo instrumental, ya que se realiza para proveer de insumos de conocimiento al problema de investigación; por su temporalidad es de tipo transeccional, ya que la unidad de análisis se observa en un solo momento; es no experimental, ya que no se manipulan variables para observar su correlación; y por el análisis de los datos e información es no paramétrico.

3.2 SUPUESTO TEÓRICO.

La supervivencia de cualquier organización depende, entre otros factores, de los procesos administrativos, los procesos de gestión y la filosofía de la calidad que se desarrollan en la misma organización.

Peter Drucker (1986), uno de los autores neoclásicos más famosos de las ciencias administrativas afirma que: no existen países desarrollados ni subdesarrollados, sino países que saben administrar y países que no han aprendido a hacerlo. En otras palabras, existen países administrados y subadministrados. Lo mismo ocurre con las organizaciones, existen organizaciones excelentemente administradas y organizaciones en condiciones precarias de administración.

¡Todo se reduce al talento y habilidad administrativa!

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Qué factores organizacionales impiden promover la mejora del desempeño de la empresa XYZ?

3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.

ANTECEDENTES.

Esta empresa de origen irlandés se establece con presencia comercial en la península ibérica a finales del siglo XVIII. Más adelante y en base al éxito obtenido, además de la visión y el espíritu emprendedor de uno de los descendientes de su fundador, decide establecerse en ese lugar.

A principios de siglo XIX adquiere terrenos en el altiplano ibérico en una superficie de varios cientos de hectáreas; en una zona privilegiada y fértil, apreciada por la comunidad debido al clima óptimo para el cultivo de la vid. Su crecimiento fue dramático, acompañado del desarrollo de una dinastía.

En la actualidad es propietaria de más de mil hectáreas de lo que se conoce como: franja privilegiada en la península ibérica para el cultivo de la vid; lugar donde se producen varios tipos de uva para la elaboración de los vinos más reconocidos en el mundo.

En la primera parte del siglo XX, esta empresa decide tener presencia comercial en México.

En 1948, el gobierno mexicano prohibió la importación de artículos suntuarios, entre ellos los vinos y licores. Situación que provocó la necesidad de producir una bebida mexicana que pudiera sustituir las bebidas alcohólicas hasta ese momento importadas.

En estas circunstancias, se dedicaron a buscar en la geografía de la república mexicana zonas que fuesen adecuadas para el cultivo de la uva. Iniciándose en ese momento las operaciones en México.

Se desarrollaron en la península de Baja California (cuyas condiciones climáticas son muy parecidas a las de su origen ibérico) técnicas de para el cultivo de la vid, preparándose una amplia superficie para su producción, tanto propias como de pequeños propietarios.

Se inicia en ese momento el cultivo de la uva mexicana para la elaboración de los vinos y licores de marcas mexicanas.

A principios de los 50, instala una planta de producción cercana a la Ciudad de México para la elaboración y envasado de diferentes marcas de vinos y licores, destacándose una marca que llega a ser la de mayor volumen de ventas en el mundo.

Con la entrada de México al GATT a principios de los 80, esta empresa inició sus procesos de diversificación e incorporación de marcas extranjeras para su comercialización en el mercado local.

A mediados de los 90, esta empresa mexicana es adquirida por una multinacional europea para conformar uno de los principales grupos mundiales del sector de vinos y bebidas espirituosas, ofertando una amplia cartera de productos, fortaleciendo su presencia de marca en varios países en los diferentes continentes.

La empresa cuenta con diversas instalaciones, distribuidas en la república mexicana, como son: plantas para el acopio de uva y agave; plantas para la destilación de aguardientes de uva y agave; bodegas para el añejamiento de vinos y aguardientes; plantas para el envasado de vinos y tequilas; bodegas para el almacenamiento de producto terminado; y bodegas para distribución.

Geográficamente, sus instalaciones productivas se encuentran distribuidas en el territorio mexicano de la siguiente manera:



Figura 3.1 Localización geográfica de instalaciones productivas.

UNIDAD DE ANÁLISIS.

La unidad de análisis corresponde a la dirección de operaciones de la empresa XYZ, cuya estructura organizacional tiene las siguientes características:

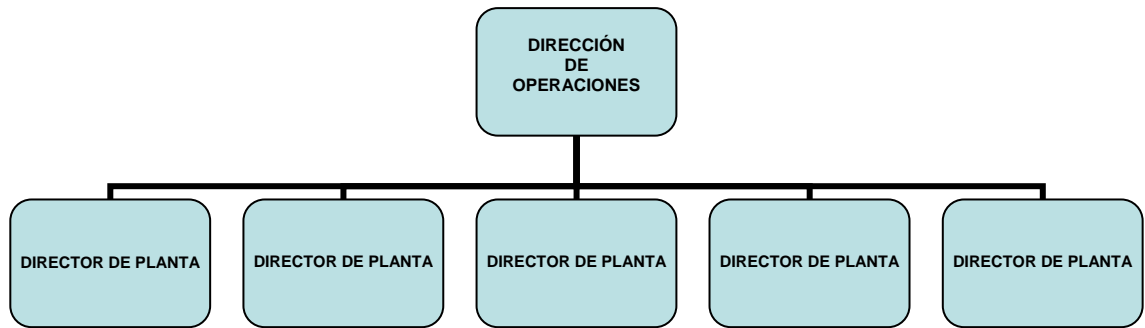


Figura 3.2 Estructura organizacional de la dirección de operaciones.

La estructura organizacional de las direcciones de planta tiene las siguientes características:

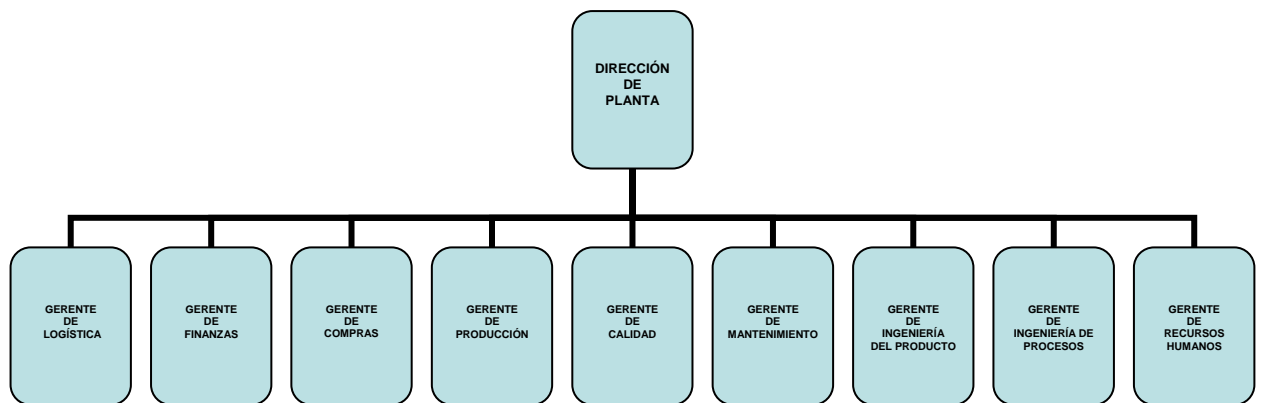


Figura 3.3 Estructura organizacional de la dirección de planta.

Y, para cada gerencia se tiene una estructura organizacional para atender sus diferentes funciones operativas, de las cuales se puede mencionar que tienen entre dos y cuatro niveles jerárquicos subordinados considerando únicamente al personal no sindicalizado.

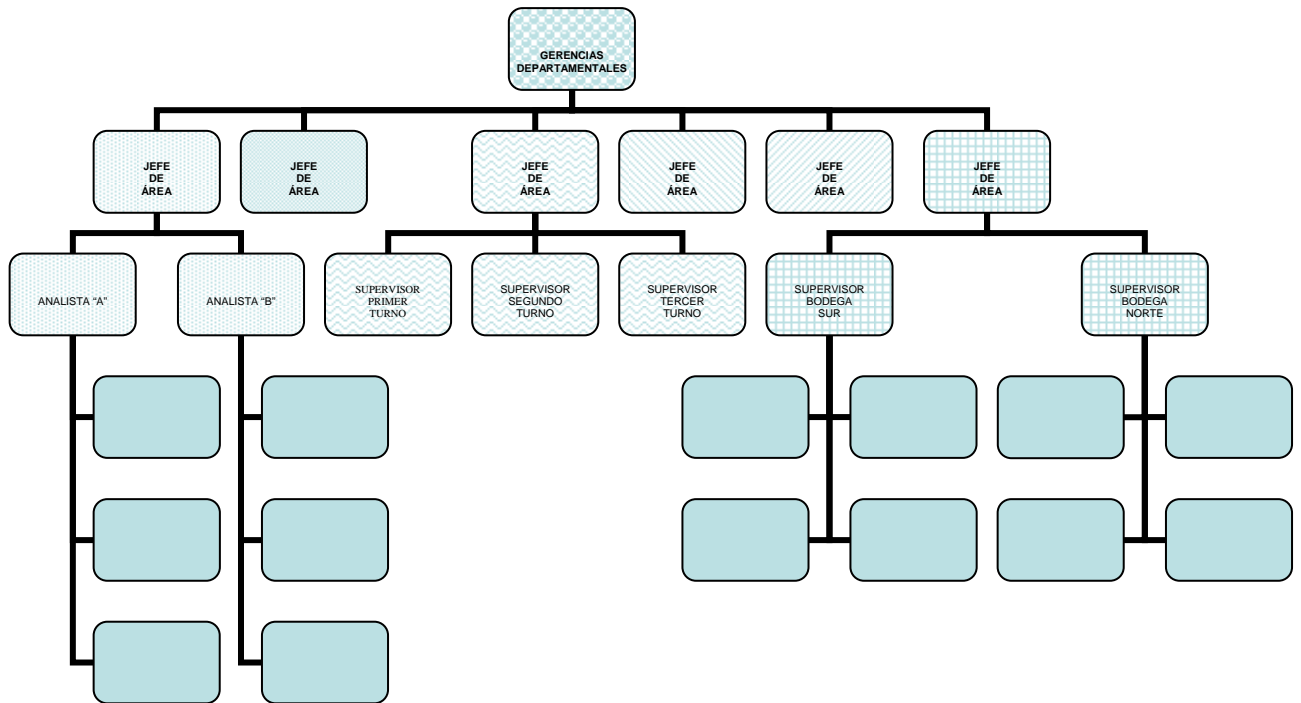


Figura 3.4 Estructura organizacional de las gerencias departamentales.
 Nota. El entramado de cada jefatura nos indica las diferentes estructuras subordinadas a cada una de las gerencias departamentales.

La unidad de análisis corresponde a una población de 187 personas, compuesto por gerentes de departamento, jefes de área, superintendentes, supervisores de turno, analistas y el personal subordinado no sindicalizado.

Este trabajo de investigación se realizó en las plantas de producción de esta organización.

Nota. No se consideró personal sindicalizado por políticas laborales de la empresa.

3.4 MÉTODO.

En las investigaciones de tipo cualitativo la recolección de información se lleva a cabo por medio de métodos no estandarizados. Se realiza por medio de la participación misma de los involucrados; no se efectúan mediciones numéricas, por lo tanto, el análisis no es estadístico.

La recolección de información consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los involucrados (sus emociones, experiencias, significados, etc.). También se da por medio de las interacciones entre individuos, grupos y colectividades.

El investigador puede hacer preguntas sobre aspectos abiertos y generales, haciendo uso de diversos tipos de instrumentos o puede sólo observar, obteniendo información escrita, verbal y no verbal.

El investigador utiliza diversas técnicas y herramientas para recopilar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, interacción e introspección con grupos.

Basado en Garduño (2000, 15), de los métodos de investigación que pueden ser utilizados en un estudio con enfoque cualitativo se tomó para este trabajo la investigación-acción y la investigación participativa.

La investigación participativa es participativa porque su diseño y puesta en práctica se da a partir de la interrelación de toda la comunidad, que es la que genera y desarrolla sus propias teorías y soluciones acerca de la misma. Así, el investigador se inserta como animador y coordinador.

La investigación participativa es un proceso de trabajo integral enfocado a una unidad de análisis; “en una combinación de investigación, educación-aprendizaje y acción” (Schutter, 1985, (en) Garduño, 2002, p. 18).

La investigación participativa se realiza con toda la unidad de análisis involucrada, la cual se hace responsable de identificar la problemática a ser abordada, así como de los medios y estrategias para darle solución.

Los estudios de investigación participativa se fundamentan en los siguientes pilares:

- Los participantes que están viviendo el problema son los que están mejor capacitados para proporcionar información en un entorno naturalista.

- La conducta de estas personas está influida de manera importante por el entorno natural en que se encuentran.

La investigación participativa implica la total colaboración de los involucrados en la generación de información para comprender la situación problemática. Por lo tanto, el investigador y los participantes necesitan interactuar de manera constante.

En los estudios cualitativos las experiencias de los participantes, lo que han vivido, observado, analizado y evaluado en profundidad nos permite fundamentar los conceptos, hipótesis y teorías. Por lo tanto, la teoría emana de los participantes y se fundamenta en los datos e información estructurada (H. Sampieri, 2006, 660).

Este trabajo de investigación se realizó en las plantas de producción de esta organización. Donde se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- a) La investigación fue conducida primordialmente en los ambientes naturales de los participantes.
- b) Los significados se extrajeron de los mismos participantes.
- c) Los datos no se redujeron a valores numéricos.

Se planeó y programó los eventos y las actividades a realizarse en cada una de las plantas determinando la conformación de los grupos de trabajo y se calendarizaron las sesiones correspondientes para la recopilación de datos.

La recopilación de los datos y la información de esta investigación se realizó por medio de los siguientes instrumentos:

1. Sesiones de profundidad para identificar los paradigmas organizacionales.
2. Diagnóstico del desempeño organizacional por medio de cuestionario.
3. Entrevista estructurada y observación activa sobre la dinámica operativa.

La información obtenida en esta investigación permitió comprender los significados y razones subyacentes del comportamiento de los participantes de la organización.

3.4.1 LOS PARADIGMAS ORGANIZACIONALES.

Hoy en día el término paradigma es ampliamente mencionado en pláticas sobre la teoría de negocios. Este término se ha extendido a todo el ámbito empresarial y es común escucharlo.

Los paradigmas organizacionales influyen en la percepción, ayudan a estructurar y clasificar la forma como se explica el comportamiento organizacional.

En un sentido más amplio, un paradigma puede considerarse un modelo de conducta que nos ayuda a comprender lo que se ve, se siente y se dice en la organización.

Del latín paradeigma que significa: modelo o patrón.

DEFINICIÓN: Un paradigma es una serie de reglas o normas que establecen límites o fronteras que delimitan un patrón de pensamiento y comportamiento para alcanzar cierto nivel de éxito. El éxito se determina según la capacidad de resolver problemas basándose en dichas reglas (Kuhn, 2005).

O sea, un paradigma es un patrón aprendido de pensamiento que está influido de manera explícita e implícita de las creencias y experiencias desarrolladas en el pasado. Por lo tanto, es la manera en que las personas han visto al mundo reaccionando y respondiendo a las situaciones que se les presenta basados en sus paradigmas (Barker, 1986).

Una empresa puede ser comprendida a través de sus paradigmas organizacionales. De ahí, la importancia de identificar y entender cuáles son sus paradigmas organizacionales.

Para la identificación de los paradigmas organizacionales de esta empresa se realizó un diagnóstico por medio de sesiones de profundidad. Éstas consistieron básicamente en dinámicas por medio de las cuales los participantes externaron los aspectos más significativos y relevantes que incidieran en las creencias, costumbres y valores de la organización.

Etapas para la identificación de los paradigmas organizacionales.

1. Descripción de la situación actual de la organización.
2. Proyección del video: "DESCUBRIENDO EL FUTURO, PARADIGMAS" (Barker, 1989).
3. Análisis y reflexión del contenido del video: "DESCUBRIENDO EL FUTURO, PARADIGMAS".
4. Conformación de grupos multidisciplinarios (de 5 a 7 participantes).
5. Identificación de los paradigmas organizacionales de la empresa.
6. Análisis y reflexión de los paradigmas organizacionales identificados.

Basado en los hallazgos de este ejercicio (ver anexo 1), se puede concluir que los paradigmas organizacionales de esta empresa son:

- ✘ Está marcadamente departamentalizada, tiene un enfoque funcional muy arraigado.
- ✘ Su estructura organizacional es inercial y reactiva.
- ✘ Responsabilidad mal entendida, se enfoca más al efecto que a las causas.
- ✘ Se tiene una inadecuada conceptualización de la calidad.
- ✘ Se mantiene la idea de que la jerarquía manda.
- ✘ Se tiene la creencia de que la antigüedad es sinónimo de experiencia.
- ✘ Se piensa que las interdependencias son circunstanciales.
- ✘ Se cree que la modernización debe ser solamente a través de la tecnología.
- ✘ Se cree que la opinión discrepante es signo de rebeldía.
- ✘ Se abusa de las relaciones personales y de los aspectos inerciales.

- ✖ Se tiene una idea equivocada del manejo de los costos.

CONCLUSIÓN.

Los sistemas de gestión y administración que aplica esta empresa corresponden a las organizaciones tradicionales que surgieron de los modelos de organización institucional preburocrática, los cuales pueden ser caracterizados básicamente como artesanales e inerciales, basados en <<relaciones informales positivas>>.

3.4.2 DIAGNÓSTICO SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Considerando que el objetivo general de la organización es mejorar su desempeño, se realizó un diagnóstico sobre el tema en cuestión.

Este diagnóstico consistió en identificar los factores que permitieran evaluar el grado de conocimiento y manejo que tiene el personal de la organización respecto al desempeño organizacional.

Los objetivos específicos de este diagnóstico correspondieron a:

- Evaluar el nivel de comprensión que existe en la unidad de análisis respecto al desempeño organizacional.
- Identificar los factores que determinan el desempeño organizacional.
- Determinar la importancia que se le da a los factores que impulsan el desempeño organizacional.
- Despertar el interés de todos los miembros de la unidad de análisis sobre el desempeño organizacional.

El diagnóstico se realizó por medio de un cuestionario con diez preguntas. Es importante mencionar que este instrumento fue diseñado y validado por un panel de expertos del ITES-CCC CAD (ver anexo 2).

La finalidad de éste fue establecer y evaluar los factores que determinan el grado de conocimiento y manejo del desempeño organizacional.

Los factores identificados fueron:

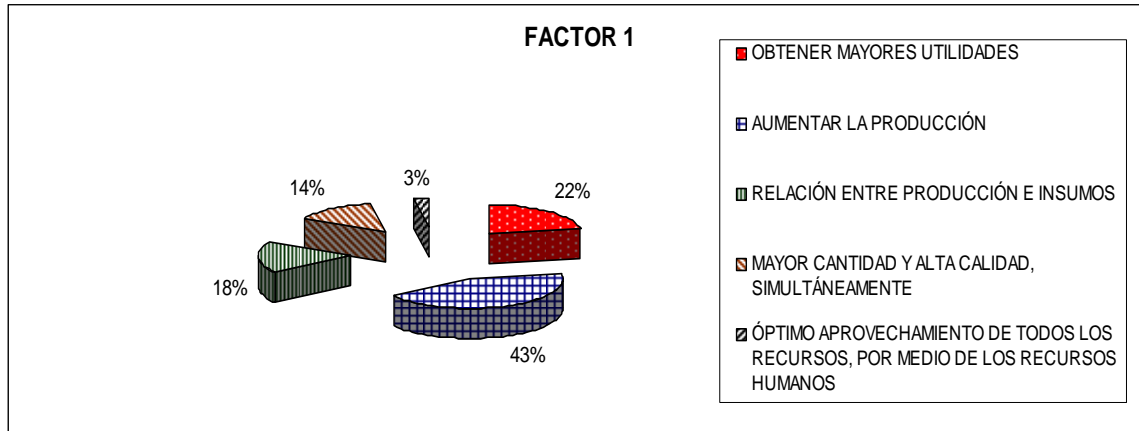
1. Concepto de desempeño organizacional.
2. Reconocimiento de desempeño organizacional.
3. Grado de consenso sobre el desempeño organizacional.
4. Métricas de desempeño organizacional.
5. Metas y objetivos de desempeño organizacional.
6. Difusión de la información para el mejoramiento del desempeño organizacional.
7. Involucramiento del personal con la mejora del desempeño organizacional.
8. Apoyo de los directivos para el mejoramiento del desempeño organizacional.
9. Estímulos y reconocimientos para el mejoramiento del desempeño organizacional.
10. Recursos asignados para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Se aplicaron y contestaron 187 cuestionarios (que corresponden al personal no sindicalizado de la organización).

Los resultados obtenidos fueron:

FACTOR 1. Concepto de desempeño organizacional.

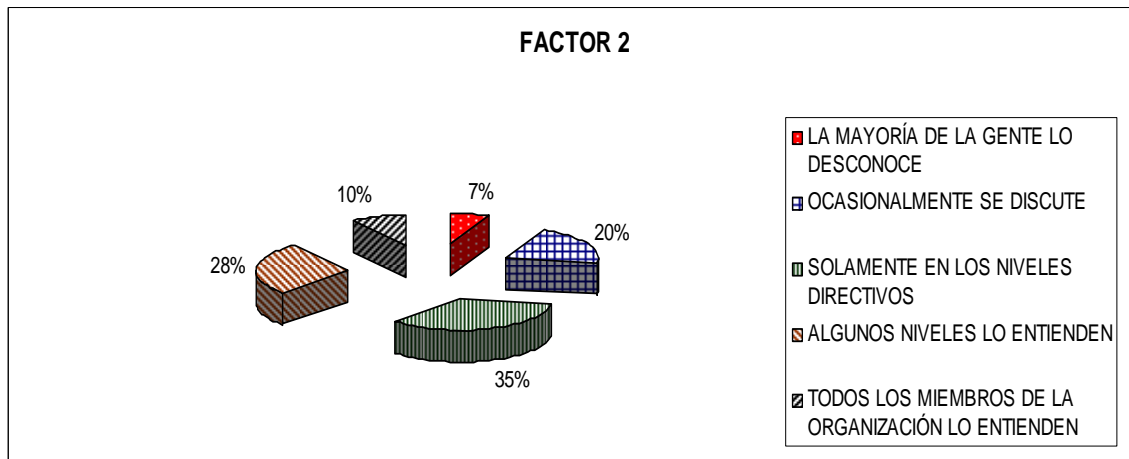
Explicación: Este factor califica la conceptualización sobre el desempeño organizacional que tiene el personal.



Gráfica 3.1. Calificación que tiene el personal sobre la conceptualización del desempeño organizacional.

FACTOR 2. Reconocimiento del desempeño organizacional.

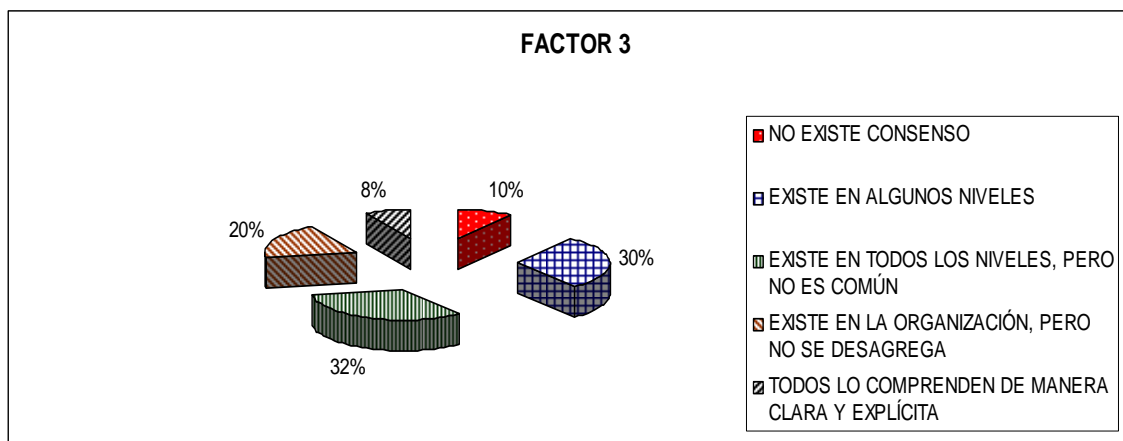
Explicación: La calificación de este factor corresponde al nivel de conocimiento que tiene el personal de la organización en relación con el desempeño organizacional.



Gráfica 3.2. Nivel de conocimiento que tiene el personal de la organización en relación con el desempeño organizacional.

FACTOR 3. Grado de consenso con el desempeño organizacional.

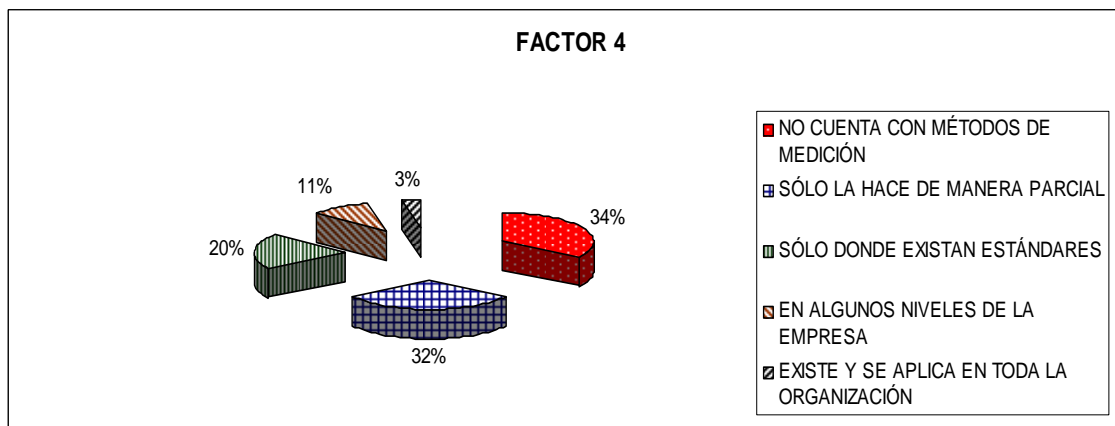
Explicación: La calificación de este factor corresponde al consenso (hablar el mismo lenguaje) que existe en todo el personal respecto al desempeño organizacional.



Gráfica 3.3. Consenso que existe en todo el personal entrevistado respecto al desempeño organizacional.

FACTOR 4. Medición del desempeño organizacional.

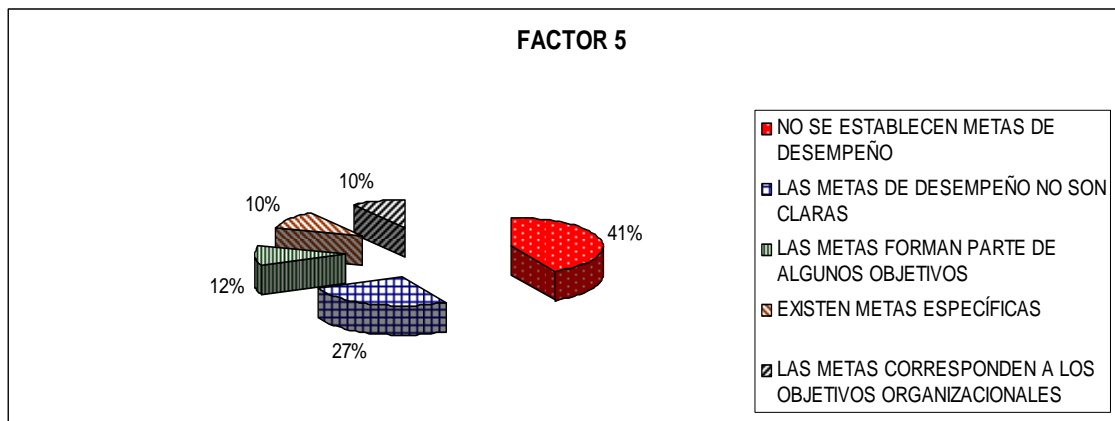
Explicación: La calificación de este factor corresponde a identificar si existen métricas y cómo se mide el desempeño organizacional en la empresa.



Gráfica 3.4. Existen métricas y manera de medir el desempeño organizacional.

FACTOR 5. Metas de desempeño organizacional.

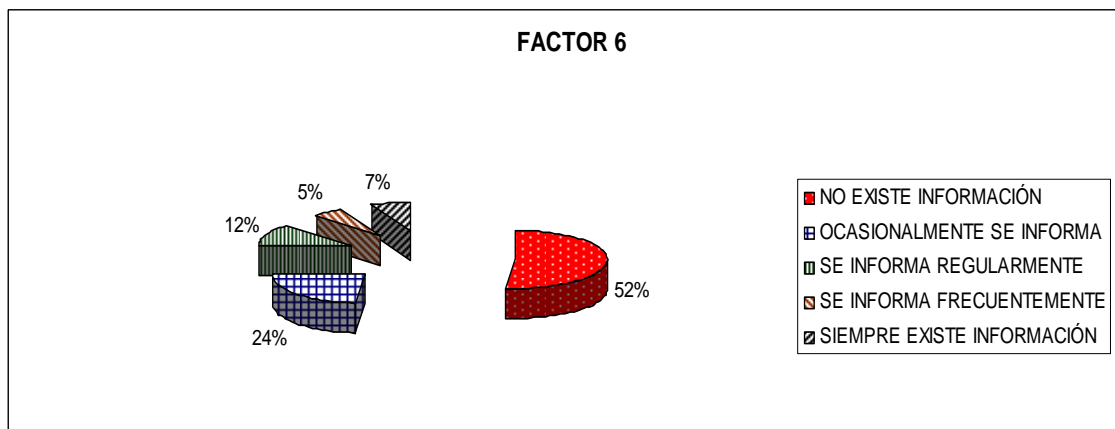
Explicación: Este factor indica cómo las metas de desempeño organizacional forman parte de los objetivos de la empresa.



Gráfica 3.5. Las metas de desempeño organizacional forman parte de los objetivos de la empresa.

FACTOR 6. Difusión de la información para el mejoramiento del desempeño organizacional.

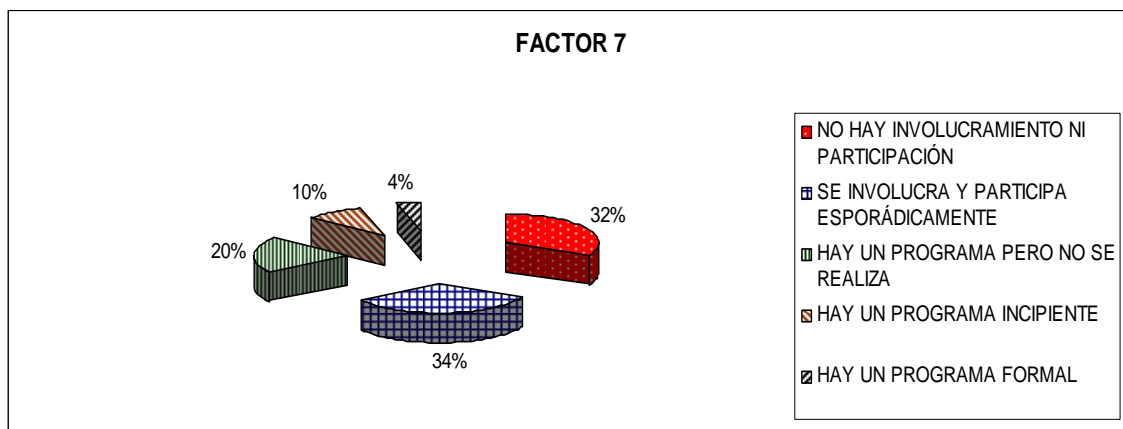
Explicación: Este factor identifica la importancia que se le da a la información y su difusión para el mejoramiento del desempeño organizacional.



Gráfica 3.6. Qué importancia se le da a la información y su difusión para el mejoramiento del desempeño organizacional.

FACTOR 7. Involucramiento y participación del personal.

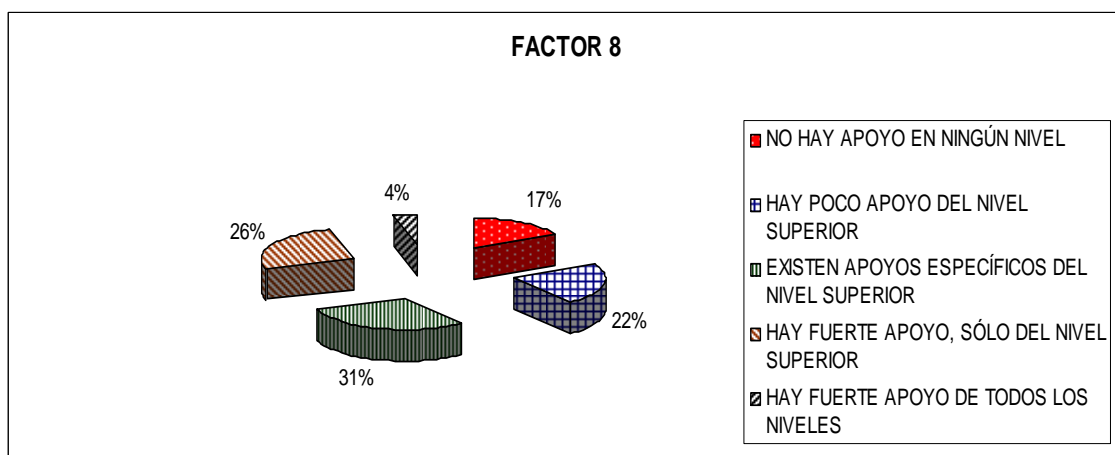
Explicación: Este factor tiene como finalidad calificar el grado de involucramiento y participación de los integrantes de la organización en la mejora del desempeño organizacional.



Gráfica 3.7. Grado de involucramiento y participación de los integrantes de la organización en la mejora del desempeño organizacional.

FACTOR 8. Apoyo de los directivos para el mejoramiento del desempeño organizacional.

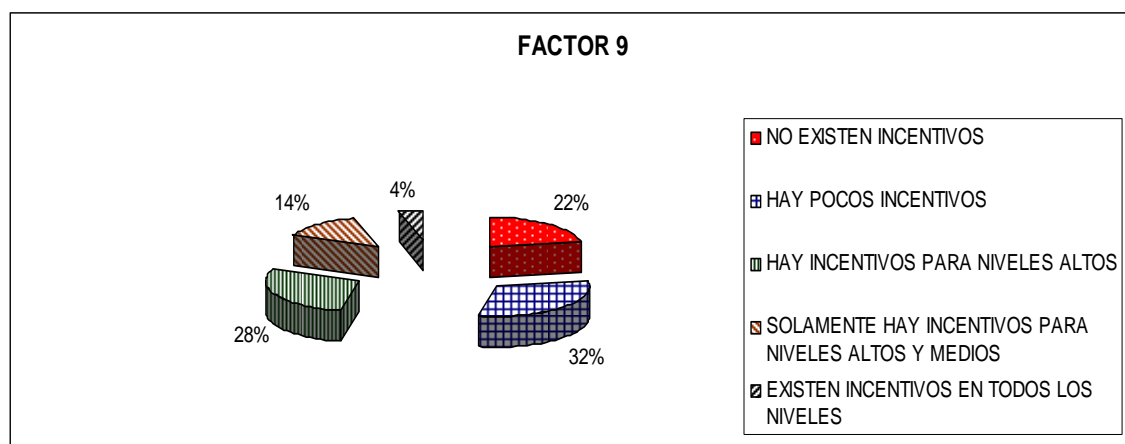
Explicación: Este factor trata de evaluar el grado de apoyo que la dirección proporciona para el mejoramiento del desempeño organizacional.



Gráfica 3.8. Grado de apoyo que la dirección proporciona para el mejoramiento del desempeño organizacional.

FACTOR 9. Estímulos, incentivos y reconocimientos para el mejoramiento del desempeño organizacional.

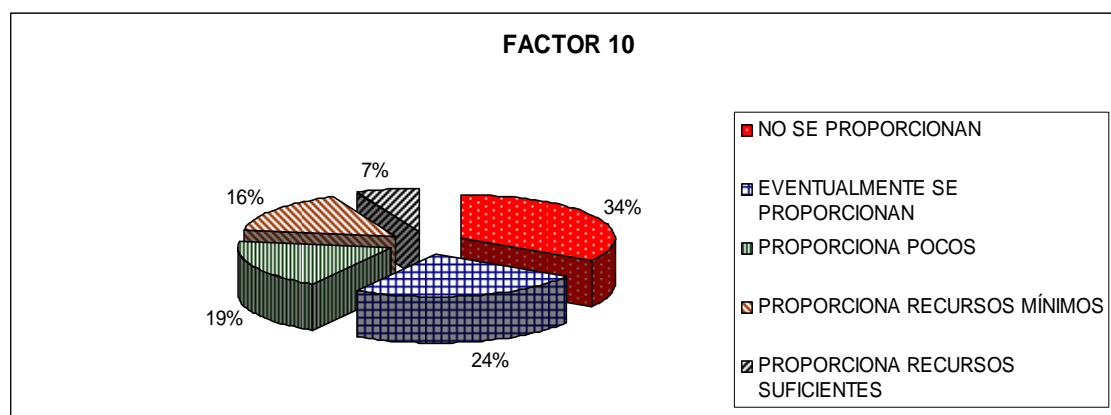
Explicación: Este factor, trata de evaluar el énfasis y la manera cómo, los directivos fomentan en el personal el mejoramiento del desempeño organizacional.



Gráfica 3.9. Énfasis y forma cómo los directivos fomentan en el personal el mejoramiento del desempeño organizacional.

FACTOR 10. Recursos para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Explicación: Este factor trata de identificar en qué grado la dirección proporciona los recursos para realizar las actividades encaminadas al mejoramiento del desempeño organizacional.



Gráfica 3.10. En qué grado la dirección proporciona los recursos para realizar las actividades encaminadas para mejorar el desempeño organizacional.

El resumen de calificaciones de las respuestas asignadas a cada factor se muestran en la siguiente tabla.

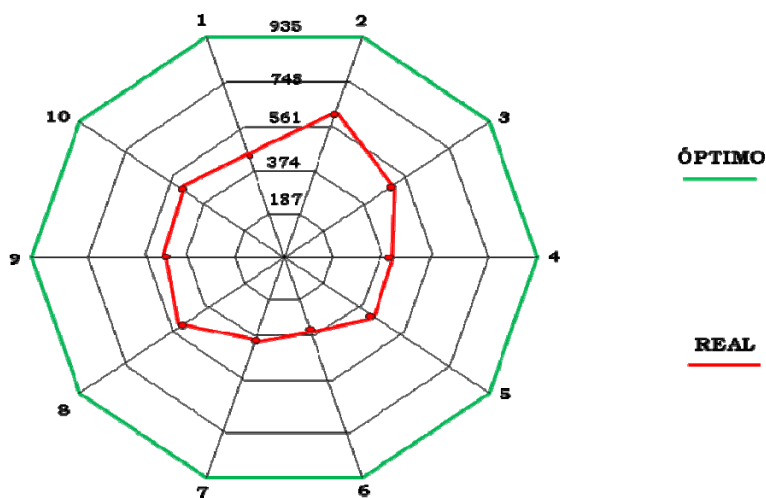
| VALOR DE LA RESPUESTA | FACTORES | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|-------|---------|---------|---------|------|---------|---------|---------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 41 | 13 | 18 | 64 | 79 | 97 | 60 | 32 | 41 | 64 |
| 2 | 162 | 76 | 112 | 118 | 100 | 90 | 128 | 84 | 118 | 92 |
| 3 | 99 | 198 | 183 | 114 | 66 | 69 | 111 | 171 | 159 | 108 |
| 4 | 108 | 208 | 148 | 80 | 76 | 40 | 76 | 192 | 108 | 116 |
| 5 | 25 | 90 | 75 | 30 | 90 | 65 | 40 | 40 | 40 | 65 |
| PUNTAJE OBTENIDO | 435 | 585 | 536 | 406 | 411 | 361 | 415 | 519 | 466 | 445 |
| RANGO VALOR MÍNIMO | 375 | 562 | 375 | 375 | 375 | 188 | 375 | 375 | 375 | 375 |
| RANGO VALOR MÁXIMO | 561 | 748 | 561 | 561 | 561 | 374 | 561 | 561 | 561 | 561 |
| EVALUACIÓN | REGULAR | BUENA | REGULAR | REGULAR | REGULAR | MALA | REGULAR | REGULAR | REGULAR | REGULAR |

Tabla 3.1 Concentración de calificaciones de los diferentes factores para medir el grado de conocimiento y manejo del desempeño organizacional.

CONCLUSIÓN.

En base a los criterios para calificar el grado de sensibilización que tiene el personal de la organización en relación con el desempeño organizacional y tomando como referencia la Tabla de Concentración de Calificaciones del anexo 3, se puede concluir:

¿Cuál es el grado de sensibilización, respecto al desempeño organizacional?



Se concluye que las personas encuestadas tienen de una **regular a mala** sensibilización y conceptualización respecto al desempeño organizacional de la empresa.

3.4.3 ANÁLISIS DE FUNCIONALIDAD OPERATIVA.

Se realizaron entrevistas estructuradas en los lugares de trabajo del personal no sindicalizado. Y, para complementar el diagnóstico se llevó a cabo la observación de las acciones relacionadas con sus funciones, así como, la verificación de las evidencias documentales correspondientes, las cuales se llevaron a cabo en la operación misma.

Por medio de las entrevistas (Ver anexo 4) y de la observación directa en el lugar de trabajo se pudo obtener más información para descubrir los aspectos de tipo operativo y funcional que inciden en el desempeño de la organización, los cuales se indican a continuación:

■ LOGÍSTICA.

- La planeación de la producción no se apoya de manera consistente en la previsión de las necesidades de las plantas. Esto provoca que se tengan urgencias y problemas productivos.
- Las estructuras de los productos terminados y semiterminados no permite identificar los materiales y requerirlos de manera natural.
- Las listas de materiales no están establecidas de manera específica, lo que crea confusión en las corridas de producción.
- La información del almacén no se utiliza por ser poco confiable.
- Las compras de material se realizan de manera discrecional.
- Los códigos de producto no están diferenciados en base a los diferentes materiales que se utilizan en producción, lo que provoca excesos o falta de los mismos.
- Es necesario revisar las “rutas de proceso” para reforzar la función de la planeación.

■ CONTROL DE ALMACÉN.

- Con la implantación de los equipos autodirigidos se ha relajado el control de materiales.
- No hay control de inventarios en proceso.
- El personal operativo reporta “sus producciones” en el sistema, sin embargo no se verifica que lo reportado y lo físico coincidan.
- Es insuficiente e inoportuno el control de producto, ya sea liberado o no conforme.
- El sistema actual no permite el control de productos semiterminados.
- Los traslados interplantas requiere estar mejor coordinado para tener un mejor control de inventarios.

■ PRODUCCIÓN.

- La programación de la producción se ajusta a la disponibilidad de materia prima, más que a un programa de producción en firme.
- Los estándares de proceso que no se respeten de manera consistente.
- No se maneja la producción de manera integral, esto es, se trabaja por centro de maquinado.
- El manejo de estándares no se analiza para optimizar el control de proceso y evitar el almacenamiento de semiterminados no definidos.
- Los reportes de producción son fragmentados, lo que provoca problemas en la programación de la producción y el control de piso.
- Se tienen múltiples contactos para definir la producción.
- Los procedimientos operativos no son aplicados de manera disciplinada.
- Los parámetros operativos se cambian a discrecionalidad.
- Hay discrepancias entre los reportes de producción y los inventarios físicos.
- No se tiene un enfoque sistémico de la operación.

- Relativa presencia física de los mandos medios y altos en el análisis de problemas.

- INGENIERÍA DEL PRODUCTO.

- Distante de la operación y ajena a los problemas productivos.
- Relación pobre con la ingeniería de procesos.
- Poco involucramiento en las pruebas y validaciones.
- Visión limitada para participar e involucrarse más en las definiciones de estructuras de producto.
- Poco énfasis en los catálogos de productos y listas de materiales.
- Desvinculada en su relación con el área de calidad.
- Falta de participación en la parametrización de los criterios de calidad.
- Relativa o poca participación en el manejo de concesiones.
- Limitada participación en la operación y manejo de máquinas.

- CALIDAD.

- Funciones de calidad fragmentada y parcial.
- Intervención y participación de manera reactiva.
- Los criterios de decisión inconsistentes.
- No existe el enfoque a control de procesos.
- Debido a descontrol de piso, las funciones de calidad no son efectivas.
- Se observa poca coordinación en el análisis de problemas y acciones correctivas.
- No se realiza el monitoreo de las condiciones operativas y las variables terminales de los procesos intermedios.
- No se aprovecha la información generada por los operarios en el monitoreo de los procesos operativos.

- El manejo de herramientas estadísticas se hace de manera parcial y poco efectiva.
- Debido a la problemática actual, las funciones del personal de calidad son poco efectivas.
- La participación y efectividad del departamento de calidad está limitada como consecuencia de la implantación de EQUIDAD.
- La liberación de producto se realiza de manera poco confiable debido a los problemas de control de piso.
- Se observa poca interacción con las plantas para la solución de problemas.

■ GERENCIA TÉCNICA.

- Mayor énfasis en resolver problemas que evitarlos.
- El enfoque a procesos es circunstancial y poco planificado.
- La estructura documental para apoyar los procesos no se promueve.
- Las estructuras de producto no se establecen de manera definitiva.
- Los aspectos técnicos de los materiales y los procesos se manejan de manera inconsistente y en base a las urgencias de producción.
- Las funciones de ingeniería de procesos, ingeniería industrial, ingeniería del producto no se administran de manera integral.
- Las funciones de mantenimiento se realizan de manera reactiva.
- El uso de la capacidad de planta se ve afectada por falta de aprovechamiento de todas las máquinas instaladas por desconocimiento técnico.
- El desarrollo y validación de nuevos productos, y cambios en los existentes se coordina de manera parcial.
- No se realizan pruebas para confirmar la efectividad de los cambios de estándares, de especificaciones o procesos productivos.
- El apoyo de mantenimiento a producción no está balanceado para cubrir todos los turnos productivos.

- Se ha perdido los límites de responsabilidad en las funciones de ingeniería y de los operarios para los ajustes y cambios a los estándares de proceso.
- Las rutas de proceso no son eficientes por falta de definición de estándares y restricciones operativos.
- Los estudios de capacidad y habilidad de proceso son poco confiables.
- Se participa de manera relativa en las definiciones del personal operativo para las necesidades productivas.

- La administración de las acciones correctivas se realiza de manera relativa.

CONCLUSIÓN.

Se puede concluir que existe poca coordinación por falta de identificación de roles y responsabilidades a nivel organizacional, las cuales se manifiestan en el bajo desempeño de cada una de las personas en sus funciones particulares.

Se trabaja apoyándose básicamente en la experiencia adquirida de su fundador y personal de mayor antigüedad; en ocasiones improvisando o a prueba y error para enfrentar la cotidianeidad de sus operaciones.

Hasta ahora las circunstancias y sus prácticas empresariales le han permitido mantenerse e inclusive crecer.

3.5 RESUMEN.

ASPECTOS RELEVANTES QUE SE DESPRENDEN DE LA INVESTIGACIÓN.

1. La práctica administrativa de esta empresa no se identifica de manera particular con ninguno de los definidos en la evolución del pensamiento administrativo.
2. Se tiene la creencia de que la calidad es responsabilidad de un departamento, la gerencia y personal de calidad.
3. La cadena de valor no está visualizada por todas las personas que integran a la dirección de operaciones.
4. Los departamentos y sus responsables no identifican sus interdependencias funcionales y organizacionales.
5. Falta un enfoque sistemático y sistémico.
6. La estructura documental administrativa es insuficiente y está mal fundamentada para influir en los departamentos y personal.
8. Se abusa de las “relaciones informales positivas”.
9. Limitada identificación y enfoque sistémico fragmentado de los factores de éxito de la organización.
10. El sentido de “urgencia pesa más que el sentido de importancia”.
11. Indicadores y métricas de desempeño organizacional insuficientes, incompletas e incomprendidas.
13. Los indicadores estratégicos del negocio no son congruentes con las acciones y responsabilidades de las personas que conforman la organización.
14. Guías documentales y operativas fragmentadas y parciales.

CONCLUSIONES.

La organización en todos los niveles está enfrentando interrogantes fundamentales acerca de sus tareas esenciales, ¿qué debe y qué no debe hacer?, ¿cómo debería gestionarse para mejorar su desempeño?

Los sistemas administrativos y de gestión vigentes, basados en conceptos preburocráticos restringen la libertad para actuar eficazmente; normalmente desconociendo los estímulos e incentivos para un mejor desempeño. O, lo que puede ser más grave, no existen sanciones para un pobre desempeño.

Los indicadores de desempeño organizacionales no se encuentran claramente especificados; las respectivas responsabilidades se confunden de modo que las líneas para la rendición de cuentas y la asunción de responsabilidades no son claras.

Además, independientemente del exceso fundamental de las estructuras departamentalizadas en base a funciones, la organización sufre de los regímenes de inamovilidad en el puesto.

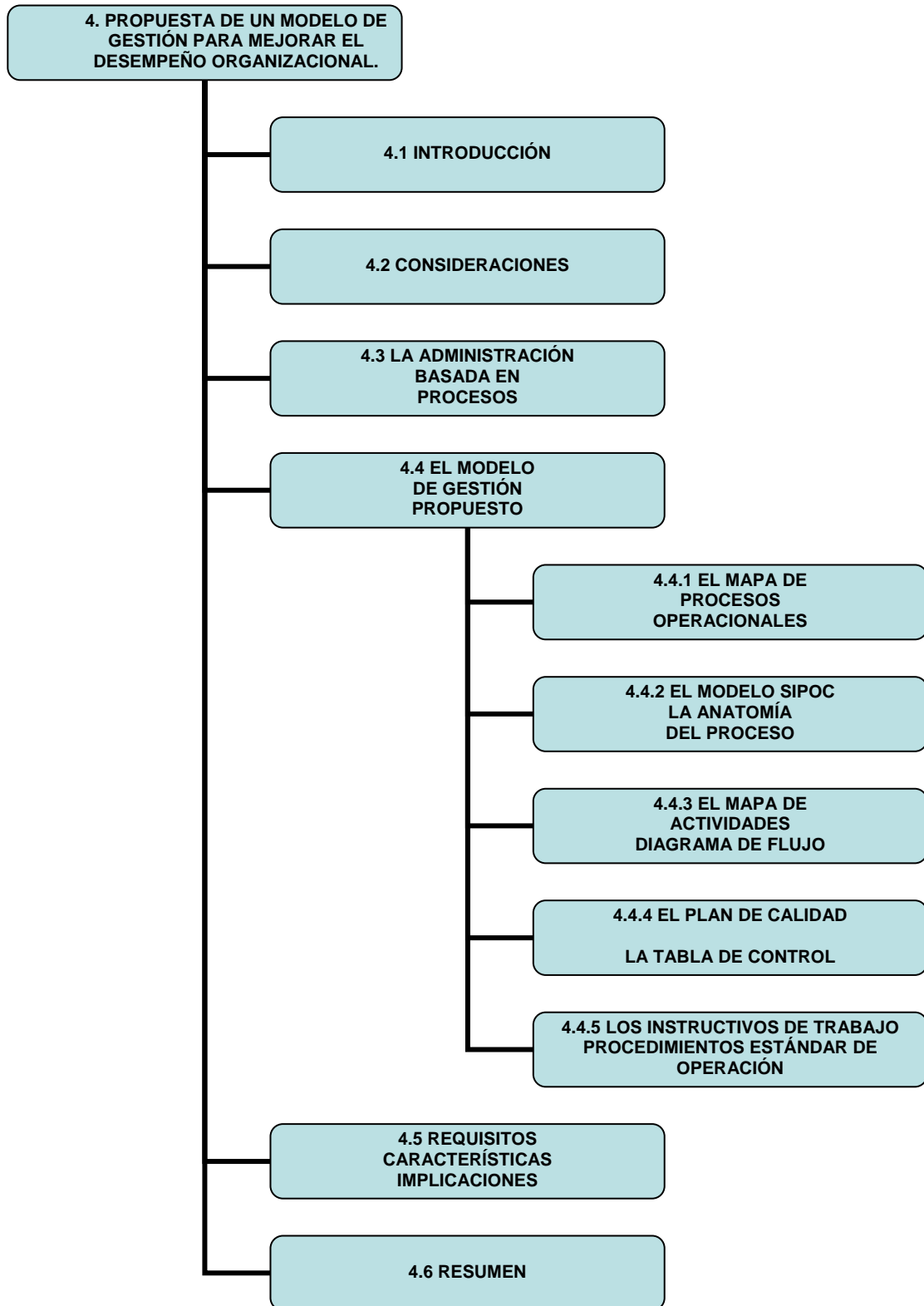
La inamovilidad en el puesto es un factor limitativo para la administración del cambio organizacional para mejorar el desempeño.

La mentalidad del trabajo de por vida es un rasgo propio del status quo organizacional el cual se ubica en las antípodas de los enfoques modernos de la gestión para la mejora del desempeño organizacional.

*"Una visión de futuro sin acción es simplemente un sueño.
Una acción sin visión de futuro carece de sentido.
Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar al mundo"*

Joel Barker

CAPÍTULO 4



4.1 INTRODUCCIÓN.

En la medida en que intensifica la competencia y globalización de las organizaciones, éstas se ven obligadas a reconceptualizar su papel; rediseñando sus sistemas administrativos, modificando su estructura, ajustando su tamaño y modernizándose; así como, exigiendo la actualización y superación de las habilidades y las competencias para sus integrantes.

Actualmente un perfil pre-establecido para algún puesto no tiene sentido, la organización debe ser capaz de establecer sus propios objetivos estratégicos y reclutar para ocupar los cargos a personas que deseen desarrollar permanentemente su talento y habilidades que contribuyan al mejor desempeño organizacional.

Es necesario, de facto es una obligación, ver a la organización dentro de un marco de competitividad que garantice su desarrollo y crecimiento. Ahora se requiere satisfacer normas de calidad mundial; así como garantizar la operatividad y rentabilidad necesaria que les permita consolidar su posición competitiva, tomando en cuenta los beneficios y ventajas que de esto se obtienen.

Se hace indispensable desde el punto de vista administrativo, trabajar para fundamentar e institucionalizar los procesos organizacionales, generando en cada una de sus acciones la consistencia, la regularidad y la sistematización en el desempeño de las personas, áreas y departamentos; proporcionando y garantizando el producto y/o servicio de manera oportuna con la calidad requerida y al menor costo total, cumpliendo y satisfaciendo las expectativas de todos los involucrados con la empresa.

La empresa debe transformarse de manera sistémica y sistemática, apoyándose en los conceptos administrativos, los procesos de gestión, las técnicas y la filosofía de calidad.

Debe tomarse en cuenta la integración de todos los elementos que participan e intervienen en la organización, destacando el factor humano.

La tesis de la revolución japonesa de la calidad surgió involucrando a todos los niveles y funciones, implementándose a partir de ese momento la Mejora Continua de la Calidad.

Los sistemas de calidad están diseñados deliberadamente para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización.

La participación incrementa la delegación de autoridad y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual. Debemos reconocer a aquellos que están más cerca del proceso como expertos y confiables para otorgar más poder a un mayor número de personas.

Delegar autoridad es darle poder a alguien, se concede autoridad a los individuos para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables.

K. Ishikawa, enfatizaba que tomar en cuenta que el trabajador juega un papel principal dentro de toda la organización, por el cual se le debe ver como el único activo que se valoriza por su actualización profesional, todos los demás sufren depreciación.

“La delegación de autoridad implica desarrollar una visión clara, idear una estrategia para lograrla y liberar la inteligencia y energía de la fuerza de trabajo para que por doquier se fomente el compromiso y la participación”.

Se debe trabajar en un sistema de gestión que integre, comprometa y dé sentido a la razón de pertenecer a una organización exitosa.

El liderazgo transformacional es esencial en todas las fases del cambio organizacional ya que, permite integrar eficazmente todas las funciones administrativas para proporcionar identidad a los miembros de la organización al vincularlos positivamente.

La efectividad del liderazgo transformacional para la creación de un medio ambiente conducente con el compromiso y la motivación dependen también de la filosofía que sea capaz de transmitir.

El compromiso y reto de los directivos y de todos los colaboradores es transformar la organización.

4.2 CONSIDERACIONES.

Toda organización está llena de reglas implícitas heredadas o paradigmas organizacionales, como: “los jefes son los únicos que pueden tomar decisiones correctas”; “los jefes son los responsables de todo”; “las decisiones se toman en el corporativo”, etc. Esto es totalmente obsoleto, ya no se puede ser competitivo si se mantiene estos argumentos.

Esto significa que las organizaciones y sus empleados tienen que desaprender los principios y técnicas que les aseguraron el éxito pasado por mucho tiempo.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, la actual crisis de competitividad global que enfrentan las empresas no es el resultado de una recesión económica temporal ni de un punto bajo en el ciclo de los negocios.

Los eficientes desplazan a los ineficientes por costos más bajos, mejor calidad y mejor servicio que pronto se convierte en norma para todos.

Si los directivos no aciertan con el origen de sus dificultades mucho menos sabrán como resolverlos.

Se debe reflexionar:

“No son los productos o servicios, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores, los ganadores hacen buenos productos”.

“En general, la diferencia entre las compañías ganadoras y las perdedoras es que, las ganadoras saben hacer su trabajo mejor. Y, sí, las compañías quieren ser ganadoras tendrán que echar un vistazo a la manera de realizar su trabajo”.

Por lo que, limitarse a corregir la manera tradicional de trabajar o presionar a las personas, no resuelve la problemática de la organización. Intentar corregir las deficiencias por el método de tratar de reparar las piezas individuales como si fueran problemas aislados es la mejor manera de garantizar la continuidad de un mal desempeño organizacional.

Reconsiderar que: renovar la capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino aprender a trabajar de manera más inteligente.

Actualmente, basados en el enfoque a la función o al puesto, los que toman parte de la actividad funcional sólo miran hacia dentro de su propio departamento o hacia arriba donde está su superior, pero nadie mira hacia fuera donde está su cliente (*INTERNO-EXTERNO*).

Los actuales problemas de desempeño que sufren la mayoría de las empresas son las consecuencias inevitables de la fragmentación de los procesos organizacionales.

Las estructuras clásicas de los negocios que se especializan en las funciones y fragmentan a la organización tienden a extinguirse porque ahogan la armonía, coordinación, solidaridad y participación activa de todo el personal que la conforma.

La transformación organizacional debe tomar en cuenta los diferentes conceptos mencionados en el marco teórico, lo que, en su momento identificará los requerimientos y ajustes organizacionales correspondientes.

Los aspectos que sustentan el modelo de gestión propuesto para la transformación organizacional, son:

- ❑ Los fundamentos de administración moderna.
- ❑ Los fundamentos y conceptos de la administración por procesos.
- ❑ Los elementos de un sistema de gestión de calidad.
- ❑ El desempeño organizacional.
- ❑ El enfoque al control de proceso.

El objetivo lógico y públicamente deseable de toda organización es generar beneficios, para lo cual, sus directivos necesitan desarrollar un sistema en donde sus colaboradores puedan lograr las metas organizacionales eficientemente, de manera oportuna y con la satisfacción de todas las personas involucradas.

El sistema organizacional es el objetivo de la transformación, no los individuos, aunque los individuos son el instrumento del cambio.

Shafritz y Ott, describen la perspectiva de los sistemas como sigue:

La escuela de sistemas considera a la organización como una serie compleja de elementos entrelazados e interconectados en forma dinámica; incluyendo sus entradas, procesos, salidas, circuitos de retroalimentación y el ambiente en el cual opera. Por lo que un cambio en cualquier elemento del sistema inevitablemente causará un cambio en sus otros elementos.

El pensamiento de sistemas es la disciplina que integra a todas las demás disciplinas, fusionándolas en un grupo coherente de teoría y práctica. Sin una orientación sistémica no existe una motivación para estudiar la forma en que se correlacionan los elementos organizacionales.

Al poner de relieve cada una de las diferentes disciplinas nos recuerda constantemente que:

“el todo debe exceder la suma de sus partes: sinergia”

No hay que perder de vista que algunas consecuencias de considerar a la organización con este enfoque, son:

- Los problemas, los acontecimientos, las fuerzas y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se consideran relacionados con otros problemas, acontecimientos y fuerzas.
- El enfoque de sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos en términos de múltiples causas, más que de solamente una causa.
- No es posible cambiar una parte del sistema sin influir de alguna manera en las demás partes.

El objetivo de rango superior es perfeccionar el sistema; asegurándose que los componentes del sistema sean armónicos y congruentes. Ya que, cuando la estructura, la estrategia, la cultura y los procesos de la organización no están alineados el desempeño de la empresa es pobre.

La cultura, los procesos y la estructura de la organización son los puntos de ventaja decisivos para intervenir en el sistema con la intención de provocar mejoras significativas en el desempeño organizacional.

Considerando que la cultura es el fundamento más sólido de la conducta de los individuos en las organizaciones, ésta se puede adecuar de manera natural por medio del trabajo en equipo, ya que, al ser administrada en forma colectiva se puede asegurar su efectividad.

El modelo propuesto pretende fomentar la cultura de la colaboración en la organización, o sea, intenta incidir en los valores, actitudes, creencias, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas y sentimientos de los individuos que la integran.

Por otro lado, la estructura de la organización se refiere al diseño general de la misma, es decir al “diagrama de cableado”. Esto es, la forma en la cual se unen las partes de la organización para producir el todo.

Se debe promover la adecuación de la estructura organizacional para producir considerables mejoras de manera inmediata en el desempeño del sistema.

Considerando la premisa que los procesos que realizan las organizaciones son menos complicados de cambiar y más efectivos, es aquí donde se sugiere las estrategias de cambio cultural y estructural. O sea, dejando de hacer las cosas de una manera y haciéndolas de una manera diferente.

A partir de los fundamentos teóricos identificados y los hallazgos obtenidos en la investigación de campo, el modelo de gestión propuesto considera que los procesos organizacionales deben ser los puntos de ventaja clave para lograr la mejora del desempeño de la organización.

4.3 LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN PROCESOS.

La definición de proceso, es:

“Un proceso es el conjunto de actividades naturales, secuenciales y lógicas que realizamos para transformar los insumos en productos de acuerdo con lo establecido en las especificaciones.

Este trabajo lo desarrollamos con responsabilidad e integridad; asegurando la calidad en el producto a un costo competitivo.

El proceso debe satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y elevar nuestro orgullo personal”.

Entonces por proceso debemos entender cómo se hacen las cosas en las organizaciones, o sea, los métodos para llegar a los resultados.

En la actualidad se puede decir que:

“saber el cómo se hacen las cosas en una organización (los procesos organizacionales) es tan importante como lo que se hace”.

Se debe promover la administración de procesos, la cual se enfoca en: alinear al individuo y la organización; alinear los componentes de la organización; y, alinear a la organización con las exigencias del ambiente.

La administración por procesos se apoya de los conceptos, principios y teorías de los clásicos de la administración, que son básicamente:

Una estructura funcional basada en la división del trabajo. Ésta se refiere al estudio de la organización desde la perspectiva de la división del trabajo y los comportamientos reales de los miembros de la organización; considerando también los niveles de reglamentación formal por medio de normas, políticas, reglas y reglamentos.

Basado en Max Weber, los tres principales conceptos a ser considerados en la administración por procesos y la práctica administrativa son:

1. Concepto de burocracia. Este concepto correctamente utilizado, significa: “Racionalización del trabajo colectivo”.
2. Concepto de clasificación de la autoridad. Este concepto correctamente utilizado, significa: “La posibilidad de imponer de manera natural y convincente la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras”.
3. Modelo ideal de burocracia. El modelo ideal de burocracia debería comprender fundamentalmente:
 - a) *Máxima división del trabajo*. Se debe descomponer el trabajo total en operaciones elementales, lo que a su vez implica la rigurosa formalización de los deberes de cada eslabón de la organización a través de la formalización, estructuración y organización.
 - b) *Jerarquía de autoridad*. Todo empleado debe estar sujeto a un control. Además, debe responder de sus actos y para ello debe contar con autoridad formal.
 - c) *Reglas que definan la responsabilidad y el trabajo*. El trabajo debe regirse por las reglas que emanen de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación en la ejecución de toda la organización. Las órdenes y reglas deben ser precisas, claras y sencillas; determinando el alcance de la responsabilidad del ejecutor. La observancia rigurosa de las reglas en el análisis de problemas elimina las posibilidades de desviaciones debidas a diferencias personales.
 - d) *Actitud objetiva del administrador*. El dirigente ideal debe administrar sin ira ni apasionamiento. El funcionario ideal, en concordancia con el “estándar racional”, descarta la influencia de razones y emociones personales. La imparcialidad contribuye al progreso de los principios democráticos administrativos.
 - e) *Calificación técnica y seguridad en el trabajo*. Todo miembro de la organización debe estar evaluado. El empleo en las organizaciones debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y se promuevan por méritos. Todo esto tiende a fomentar el “espíritu corporativo” (amor a la

organización, respeto y lealtad; lo que estimulará una actitud de confianza e integración en beneficio de la propia organización).

- f) *Evitar la corrupción.* Weber sostuvo que en la medida que una organización se aproxime al modelo ideal de burocracia, mejorará su eficacia. Por el contrario, si todos los miembros adoptan lo que para ellos es racional, su trabajo resulta desorganizado, incórdiale e ineficaz; por lo que surge la necesidad establecer inteligentemente una disciplina. El modelo ideal de burocracia genera las condiciones sociales que obligan a cada miembro a actuar de acuerdo con los fines racionales de toda la organización.

Del enfoque filosófico pragmático de la administración de Chester Barnard, se retoma su concepto de autoridad; en el que hace notar que en él hay dos elementos básicos:

1. El origen del mando o “aspecto objetivo”.
2. La aceptación del mando por el subordinado o “aspecto subjetivo”.

Por lo que, hay que considerar lo siguiente:

- a) que el colaborador comprenda la orden;
- b) que el colaborador considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización;
- c) que no sea incompatible con el interés personal del ejecutor, que sea capaz de acatar la orden tanto mental como físicamente.

Henri Fayol, quien estableció que las acciones que los directivos deben realizar para ejercer el proceso administrativo son:

1. La planeación que implica entre otras cosas la selección de las acciones para lograr los resultados esperados, es decir, establecer los cursos de acción. Hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas que deben comprender. No existe ningún plan real hasta que se haya tomado una decisión, o sea, una asignación y compromiso de recursos humanos o materiales.

La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro. Implica fuertemente no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional.

2. La organización, la cual establece que las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta deben tener papeles que desempeñar, de modo muy parecido a los roles que los actores encarnan en un drama, ya sea, que estos papeles los hayan desarrollado ellos mismos, sean accidentales o fortuitos, o hayan sido definidos o estructurados por alguien que quiera asegurarse de que la gente contribuya de una manera específica al esfuerzo del grupo. El concepto de "papel" implica que lo que la gente hace tiene un propósito u objetivo bien definido; saben cómo encaja el objetivo de su trabajo dentro del esfuerzo de grupo y tienen la autoridad necesaria, las herramientas y la información para realizar dicha tarea.

La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas, y en teoría, asignadas a personas que las puedan realizar mejor.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Se trata entonces de una herramienta administrativa y no de un fin en sí mismo. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles así establecidos también deben diseñarse a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

3. La dirección, la cual consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo. Se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los directivos estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de los seres humanos (sus deseos y actitudes, su conducta como individuos y en grupo), y que, para ser eficaces necesitan ser buenos líderes. Como el liderazgo implica seguidores, los seres humanos tienden a seguir a aquellos que ofrecen un medio para satisfacer sus propias necesidades, deseos

y anhelos. Es comprensible que la labor directiva implique motivación, estilo, habilidades de liderazgo y buena comunicación.

4. El control es la medición, y corrección en su caso, de las actividades de los colaboradores con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes; muestra donde existen desviaciones, y si es necesario, pone en marcha acciones para corregirlas y asegurar el logro de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se alcanzan por sí solos. Se puede considerar que la planeación y el control son los “siameses” de la administración.

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos medios de control como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y los registros de horas laborales perdidas son generalmente conocidos. Cada uno mide y muestra si los planes están funcionando bien, si persisten las desviaciones se indica la corrección.

Cada una de las etapas del proceso administrativo contribuye a la gestión organizacional. Por lo tanto, la tarea central del directivo es la de conciliar las diferencias de enfoque, esfuerzo e interés; y armonizar las metas individuales para contribuir a las metas de la organización.

La gestión es una función individual del directivo. Sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad directiva para armonizar los esfuerzos individuales en la consecución de las metas de grupo: *“es el propósito de la gestión”*.

La mejor gestión ocurre cuando las personas pueden ver la forma como sus esfuerzos individuales contribuyen a las metas de la organización. Y, sólo pueden ser capaces de ver esto cuando conocen esas metas.

Los objetivos y metas de la organización deberán definirse con claridad y comunicarse a todas las personas involucradas, consecuentemente las metas de los departamentos y colaboradores deberán estar diseñadas para que contribuyan a las metas de la empresa.

John Oakland sugiere enfocarse en la administración de la calidad total (TQM), identificando de manera natural las relaciones proveedor-cliente con un enfoque sistémico.

Enfocarse en la administración de la calidad total basada en los procesos significa olvidarse de cómo se organiza y se realiza el trabajo tradicionalmente.

Esto es, debemos planear y decidir cómo se puede hacer mejor ahora, lo que debe importar es cómo queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías modernas.

Los oficios orientados a las funciones o jerarquías son obsoletos en el mundo actual, lo que significa reconocer que:

“Lo que las organizaciones tienen que hacer es estructurarse a partir de los procesos. Ya que, actualmente y por desgracia, en la mayor parte de las empresas nadie está enfocado a los procesos”.

Al hablar de proceso nos referimos a una serie de actividades que tomadas en conjunto producen un resultado valioso para el cliente.

O sea, definimos como proceso a la serie de actividades o pasos que se llevan a cabo para transformar insumos en productos.

Por lo que, el enfoque al proceso va acompañado por un cambio igualmente radical en la cultura, estructura y en el carácter de aquellos sectores de la organización que toman parte en su ejecución.

Los procesos están definidos como los pasos que un individuo o grupo de individuos realizan para desempeñar o complementar una tarea. A esto se le llama en ocasiones la técnica, método o el procedimiento.

Los procesos tienen que ser administrados con eficacia a fin de que las cosas se hagan bien desde la primera vez, o sea, para: “hacer lo correcto, correctamente”.

Cuando los procesos no están bien administrados la calidad desciende hasta el nivel de la mediocridad.

Ya que:

“La ausencia de un proceso definido con claridad hace que cualquier actividad quede sujeta a una forma de ejecución arbitraria, por lo que el desempeño del producto, servicio o resultado estará sujeto a variaciones imprevisibles”.

Si se reflexiona con detenimiento, una organización es un conjunto de procesos que tienen una relación básica proveedor(es)-cliente(s). Esto es, cada proceso está afectado por uno o varios procesos en un momento cualquiera.

Todo proceso tiene clientes (las personas que dependen de él o son afectados por sus resultados) y proveedores (los que suministran el insumo necesario para realizar dicho proceso).

En consecuencia, todos los miembros de una organización hacen las veces de clientes recibiendo un insumo o son proveedores sirviendo a alguien que están atendiendo.

La administración por procesos aplicada a las organizaciones corresponde a una alternativa del desarrollo de los sistemas de gestión. En estos, se parte de la necesidad de iniciar entendiendo cómo funciona una organización para después determinar la manera cómo con el apoyo de técnicas y herramientas específicas se puede mejorar su desempeño, con lo cual, se contribuye a la optimización del trabajo.

Administrar por medio de procesos es la propuesta para transformar a la organización. La administración debe enfocarse en los procesos.

Enfocarnos a la administración por procesos significa cambiar los paradigmas administrativos establecidos hace mucho tiempo y examinar la manera de transformar exitosamente a la organización.

Las compañías deben rediseñar sus departamentos, deben revisar y rediseñar el trabajo que realizan las personas en la organización.

Los procesos no las organizaciones son el objeto a perseguir:

“Los procesos son lo que las compañías hacen. En una empresa, los procesos corresponden a actividades naturales de los negocios pero con frecuencia las estructuras organizacionales los fragmentan y los oscurecen”.

Una manera de entender mejor los procesos organizacionales es ponerles un nombre, que exprese su estado inicial y su estado final.

Por lo tanto:

Así como las compañías tienen diagramas organizacionales (organigramas), sería también deseable que tuvieran gráficos de procesos (Mapas de Procesos Organizacionales) que describan la forma en que fluye el trabajo a través de la organización.

Se requiere “entender el proceso”. Todas las personas de la organización necesitan saber algunos aspectos fundamentales acerca de sus procesos.

- 🚧 Qué es lo que hace.
- 🚧 Por qué lo hace.
- 🚧 Cómo lo hace.
- 🚧 Cuándo lo hace.
- 🚧 Dónde lo hace.
- 🚧 Quién lo hace.
- 🚧 Los cuántos en cantidad, tiempo y calidad.
- 🚧 ... y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño.

4.4 EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.

Se necesita una visión de alto nivel para obtener la comprensión y la penetración necesaria para crear un modelo administrativo de diseño superior.

El propósito de un modelo es la representación de la relación entre conceptos, que tiene como prerequisite un esquema conceptual.

En las ciencias sociales normalmente los modelos se componen de símbolos en lugar de materia física. O sea, las características de algún fenómeno experimental incluyendo sus componentes, los cuales se presentan en arreglos lógicos entre los conceptos.

De manera más formal, un modelo es: una abstracción de la realidad, que sirve para ordenar y simplificar nuestra apreciación de la realidad, manteniendo sus características esenciales.

Basado en las consideraciones expuestas anteriormente, se propone un modelo de gestión basado en la administración de procesos para la transformación requerida y la mejora del desempeño organizacional, ver figura 4.1.

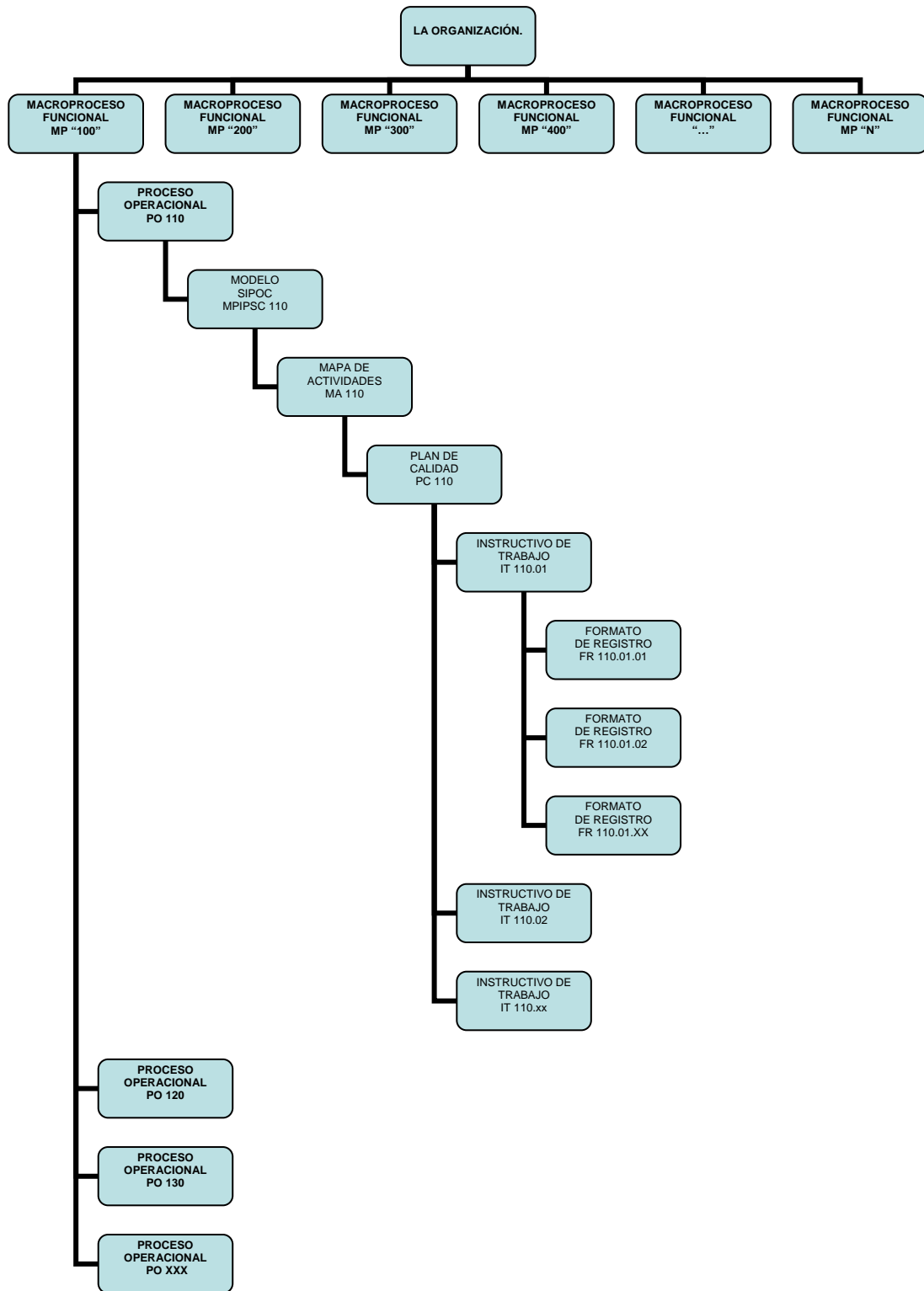


Figura 4.1 Modelo de Gestión propuesto, basado en la Administración de Procesos.
(Elaboración propia).

Como se puede observar el modelo de gestión propuesto consiste en una estructura de siete niveles subordinados, donde cada nivel hace referencia a un elemento en particular.

Es importante mencionar que los niveles tienen un significado especial y van de lo general a lo específico.

Esto es:

1. Los Macroprocesos o Main Processes corresponden al primer nivel. En estos, se identifican los procesos funcionales o departamentales de la organización.
2. Para cada Macroproceso identificado, se elabora el Mapa de Procesos Operacionales. El Mapa de Procesos Operacionales corresponde al segundo nivel. En el Mapa de Procesos Operacionales se muestran los diferentes Procesos Operacionales que se llevan a cabo. Normalmente, debe haber varios Procesos Operacionales por cada Mapa de Procesos Operacionales identificado.
3. Para cada Proceso Operacional identificado, es necesario elaborar su Modelo Proveedor-Insumo-Proceso-Salida-Cliente o en inglés Supplier-Input-Process-Output-Customer (SIPOC). En el Mapa Proveedor-Insumo-Proceso-Salida-Cliente se realizará la anatomía del Proceso Operacional, donde se establecerán todos los elementos asociados. Solamente se elaborará un Modelo Proveedor-Insumo-Proceso-Salida-Cliente por cada Proceso Operacional.
4. Por cada Proceso Operacional es necesario elaborar su Mapa de Actividades. Solamente se debe elaborar un Mapa de Actividades por cada Modelo Proveedor-Insumo-Proceso-Salida-Cliente.
5. A partir del Mapa de Actividades, donde se identifican los Puntos Críticos de Control, se hace referencia al Plan de Calidad. Solamente debe haber un Plan de Calidad por cada Mapa de Actividades.
6. Los Puntos Críticos de Control del Plan de Calidad nos remitirán a los Instructivos de Trabajo. Puede haber varios Instructivos de Trabajo por Mapa de Actividades.

7. A partir de los Instructivos de Trabajo, se identificarán los Formatos de Registro.

4.4.1 EL MAPA DE PROCESOS OPERACIONALES.

El Mapa de Procesos Operacionales de cada Macroproceso funcional es el primer elemento que se tiene que desarrollar en la administración de procesos.

Mapear los procesos de la organización no es nada nuevo, los administradores, los ingenieros industriales e ingenieros de operaciones han intentado visualizar las actividades administrativas de la empresa durante muchos años.

Las herramientas empleadas con este fin han variado de muy simples hasta muy sofisticadas pero todas tiene el mismo propósito: describir las etapas de flujo y de trabajo de la organización.

El objetivo de los Mapas de Proceso Operacionales es permitir la elaboración de modelos completos del flujo del trabajo organizacional.

Los Mapas de Proceso Operacionales deben suministrar toda la información necesaria para entender la lógica de los Procesos Operacionales por medio de la representación gráfica del flujo de trabajo.

A partir de los Mapas de Proceso Operacionales se identifican los Procesos Operacionales. La información y los datos que generan al describir los Procesos Operacionales se consideran la parte clave de las piezas de información descriptiva con relación a cada Mapa de Procesos Operacionales.

Se define los Mapas de Procesos Operacionales como agrupamientos de Procesos Operacionales que desarrollan una acción determinada y producen un resultado específico. El nivel óptimo de análisis se alcanza cuando se observa cómo se están realizando las funciones de la organización.

El Mapa de Procesos Operacionales corresponde a una representación gráfica de la estructura y procesos nucleares de la función organizacional o departamento (se puede hacer referencia a la cadena de valor). Éste nos muestra el flujo natural de trabajo, identificando los diferentes Procesos Operacionales y su secuencia de manera

natural, integral y lógica; además nos muestra las interdependencias correspondientes.

Toda empresa debe estar conformada por varios Mapas de Procesos Operacionales que se encuentran interrelacionados y se diferencian con base en las áreas que se administra, se dirige y en la técnica de modelación utilizada.

Independientemente del área de aplicación, toda organización debe formar un conjunto integrado. Esto es, cuando el flujo de un proceso sale, debe llegar a otro u otros procesos; el objetivo esencial es la rastreabilidad del flujo natural de los Mapas de Proceso Operacionales. Cuando esta habilidad funciona los procesos se integran. Sin embargo, para lograr esta sinergia es necesario establecer estándares que dirijan la manera de relacionar los Mapa de Procesos Operacionales entre sí.

El Mapa de Procesos Operacionales debe suministrar información acerca de cada Proceso Operacional. Esto es, cada aspecto del desempeño y del apoyo de la operación; debe indicar lo que debe realizarse. Además, la información de apoyo deberá considerar el soporte necesario para el análisis y la correcta toma de decisiones.

El Mapa de Procesos Operacionales debe mostrar también las relaciones entre los diferentes Macroprocesos, y en su caso, los relacionados con otros Mapas de Procesos Operacionales. Por ejemplo: cuando los productos parcialmente elaborados se envían a otros departamentos para el Proceso Operacional ulterior, permitiendo visualizar a la empresa en todos los Macroprocesos y Mapas de Proceso Operacionales; haciendo énfasis en la identificación de relaciones e interdependencias, lo que nos permitirá describir todo el apoyo requerido para cada una de ellos.

Los Mapas de Proceso Operacional son los diagramas que identifican los diferentes Procesos Operacional que se realizan y representan el flujo natural de trabajo y la relación entre los diferentes procesos de la organización.

Los Mapas de Proceso Operacional deben mostrar todas las decisiones y ramificaciones que resultan de los caminos seguidos por su flujo natural, secuencial y lógico. Mediante su utilización se identificarán y definirán todos los Procesos

Operacionales. Las relaciones con otros Procesos Operacionales se indicarán a través de puntos de referencia de interfase, indicando todas las conexiones y flujos existentes.

En la elaboración del Mapa de Procesos Operacionales no se debe criticar, o como sucede con frecuencia no darle importancia a lo que el personal de la operación está realizando. El objetivo es obtener información exacta y precisa.

El personal debe abrirse a las diferentes formas de realizar las actividades y evitar anteponer sus paradigmas personales.

Toda la información del Mapa de Procesos Operacionales debe basarse en hechos y no en suposiciones o interpretaciones. El analista debe mantenerse tras la respuesta a la misma pregunta hasta que comprenda la función.

La simbología que se utiliza en los Mapas de Procesos Operacionales corresponde a los estándares para la comunidad de negocios de los Estados Unidos de Norteamérica.

El Mapa de Procesos Operacionales está constituidos de una serie elementos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Símbolos de inicio/terminación del Mapa de Procesos Operacional. Los mapas de procesos inician y terminan con un símbolo oval con el texto INICIO y FIN.
2. Los Mapas de Proceso Operacional están integrados por una serie de círculos denominados "burbujas" que representan cada Proceso Operacional. Cada burbuja significa un Proceso Operacional al cual se le asigna un breve nombre descriptivo y un número.
3. Los Procesos Operacionales pueden tener más de una entrada o salida, también pueden tener salidas condicionales. Una salida única representa un flujo lineal que va desde un Proceso Operacional hacia el siguiente: desde "A" y luego desde "B". Salidas múltiples nos indican una condición de conjunción compuesta "y": desde "A" y desde "B" y desde "C" y desde "D". Salidas condicionales se relacionan con decisiones que representan una condición de disjunción compuesta "o": desde "A" o desde "B" o desde "C".

4. Símbolo de conexión de Proceso Operacional e indicador de flujo. Cada Proceso Operacional se conecta a otros Procesos Operacionales o a un símbolo de inicio o terminación por medio de flechas de conexión de flujo, cuya punta indica el sentido del mismo. Cuando el flujo se interrumpe, por ejemplo, mientras se espera que algo suceda o algo regrese, la continuidad se pierde temporalmente, sin embargo, una vez que el elemento ha regresado el flujo continúa. Puede reiniciarse en un punto diferente al que se dejó, lo cual depende de las condiciones propias del Proceso Operacional. Por esta razón, es importante indicar claramente en el punto de salida y en todos los puntos de reingreso las notas y observaciones descriptivas. El uso del símbolo de conexión indica que el flujo siempre se mueve sin condiciones a través de esa ruta. Cuando las líneas conectoras y el flujo que se basa en las decisiones se utilizan en el mismo Proceso Operacional, el flujo sigue desplazándose a través de esas líneas sin tomar en cuenta la continuación del flujo basado en decisiones.
5. Símbolos de decisión. Muchas acciones tendrán dos alternativas a seguir, que se apoyan en respuestas condicionales y producen salidas alternas a partir de la decisión elegida, por lo que, la selección del siguiente Proceso Operacional depende del resultado de dicha decisión. Si la acción incluye decisiones múltiples, éstas pueden agruparse, o el Proceso Operacional puede dividirse en Procesos Operacionales más detallados. El símbolo de decisión que corresponde a un círculo con un diamante incrustado nos permite trazar las líneas de flujo naturales del Mapa de Procesos Operacional, a partir de la decisión tomada.
6. Símbolo de cambio de página. En muchos casos se necesitarán varias páginas para presentar el Mapa de Procesos Operacionales. Ya que, el flujo se mueve de una página a otra es necesario contar con un conector entre páginas para indicar la conexión entre páginas, indicando el número de páginas, el número del Proceso Operacional y los nombres de los Procesos Operacionales que están conectadas a él.
7. Símbolo de conexión de Macroprocesos o Mapas de Proceso Operacionales externos. En ocasiones se trabaja con diferentes Macroprocesos o Mapas de Proceso Operacional y consecuentemente con diferentes mapas. En diferentes

mapas pueden encontrarse partes de un flujo debido a que los diagramas comienzan con un departamento y continúan con otro; y por medio de estos símbolos quedan relacionados desde el punto de vista organizacional.

Los Mapas de Proceso Operacional son las redes de interconexión de los Procesos Operacionales de la organización y están ordenados de manera jerárquica, ver Figura 4.2.

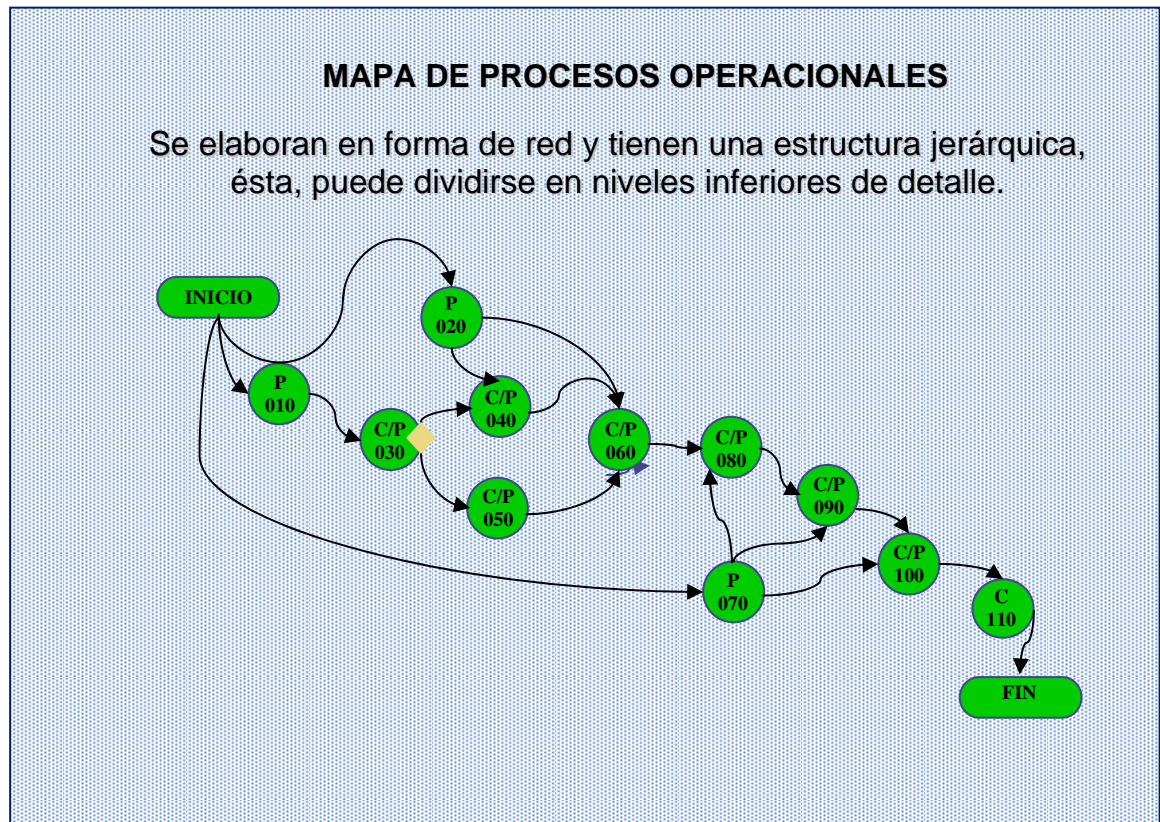


Figura 4.2 Mapa de Procesos Operacionales.
(Elaboración propia).

Para facilitar su identificación, comprensión y ubicación cada Proceso Operacional está numerado de manera consecutiva, normalmente desde el lado superior izquierdo de un diagrama hacia el lado inferior derecho del mismo.

De la misma manera identifica las relaciones Proveedor (P), Cliente Interno (C) y Proveedor-Cliente Interno (P/C).

Por medio del Mapa de Procesos Operacionales se podrá:

- Identificar los procesos naturales y necesarios para alcanzar los objetivos del área, departamento, planta u organizacionales.
- Establecer los límites naturales de cada proceso.
- Identificar las responsabilidades. Definir quién es el “dueño” de cada proceso (la persona responsable de que dicho proceso funcione correcta y oportunamente).
- Identificar todas las interrelaciones que existen de manera natural.

Uno de los principales retos en la elaboración de los Mapas de Procesos Operacionales es identificar los Procesos Operacionales naturales que se realizan en la organización. La mejor manera de determinarlo es por medio de la observación, aprovechando al mismo tiempo establecer dónde se ubican los límites naturales correspondientes de cada uno de ellos. Una vez establecidos los límites naturales de cada uno de los Procesos Operacionales se podrá determinar el alcance de la documentación que hay que elaborar.

Establecer los límites naturales de cada uno de los Procesos Operacionales es probablemente el paso más crítico que se tendrá que realizar en el desarrollo de la estructura documental. ¿Por qué? ¡Porque es la base! Sí se establecen los límites de los procesos adecuadamente desde el principio se podrá construir una base sólida para todos niveles documentales subordinados.

Es importante indicar que cada área, departamento, planta u organización es diferente a otras en relación con los Mapas de Procesos Operacionales. Por lo que, determinar los Procesos Operacionales y sus límites naturales depende de cada una de ellas.

4.4.2 MODELO PROVEEDOR-INSUMO-PROCESO-SALIDA-CLIENTE (PIPSC).

El modelo Proveedor-Insumo-Proceso-Salida-Cliente es un documento para la administración de procesos, cuyo formato nos permite reunir toda información en forma estructurada que soporta al Proceso Operacional. En éste, describe cada uno de los elementos que lo soportan.

El modelo Proveedor-Insumo-Proceso-Salida-Cliente incluye:

- La información de todos los elementos del Proceso Operacional.
- La identificación de todas las referencias empleadas para la ejecución del Proceso Operacional.
- Las normas y especificaciones que se aplican a cada actividad del Proceso Operacional.
- Cualquier apoyo o servicio departamental externo.
- Información estadística para la correcta y oportuna toma de decisiones.
- Descripciones de quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.
- Toda actividad especial en la que otros departamentos están involucrados.
- Información por volumen, agrupada por periodo y por persona para la elaboración de programas maestros de producción.
- Descripciones de los conocimientos, habilidades y competencias profesionales/laborales requeridas por los dueños del Proceso Operacional.
- Identificación básica de las principales actividades desarrolladas dentro del Proceso Operacional.
- Observaciones acerca de los problemas o deficiencias en la forma como se está realizando actualmente una función de negocios.

Vale la pena mencionar que la información contenida en el modelo Proveedor-Insumo-Proceso-Salida-Cliente es enunciativa, no limitativa.

El modelo Proveedor-Insumo-Proceso-Salida-Cliente considera los conceptos mencionados del modelo SIPOC (Oakland, 1993), adicionándole otros elementos, como se muestra a continuación, ver figura 4.3.

MODELO PROVEEDOR-INSUMO-PROCESO-SALIDA-CLIENTE.

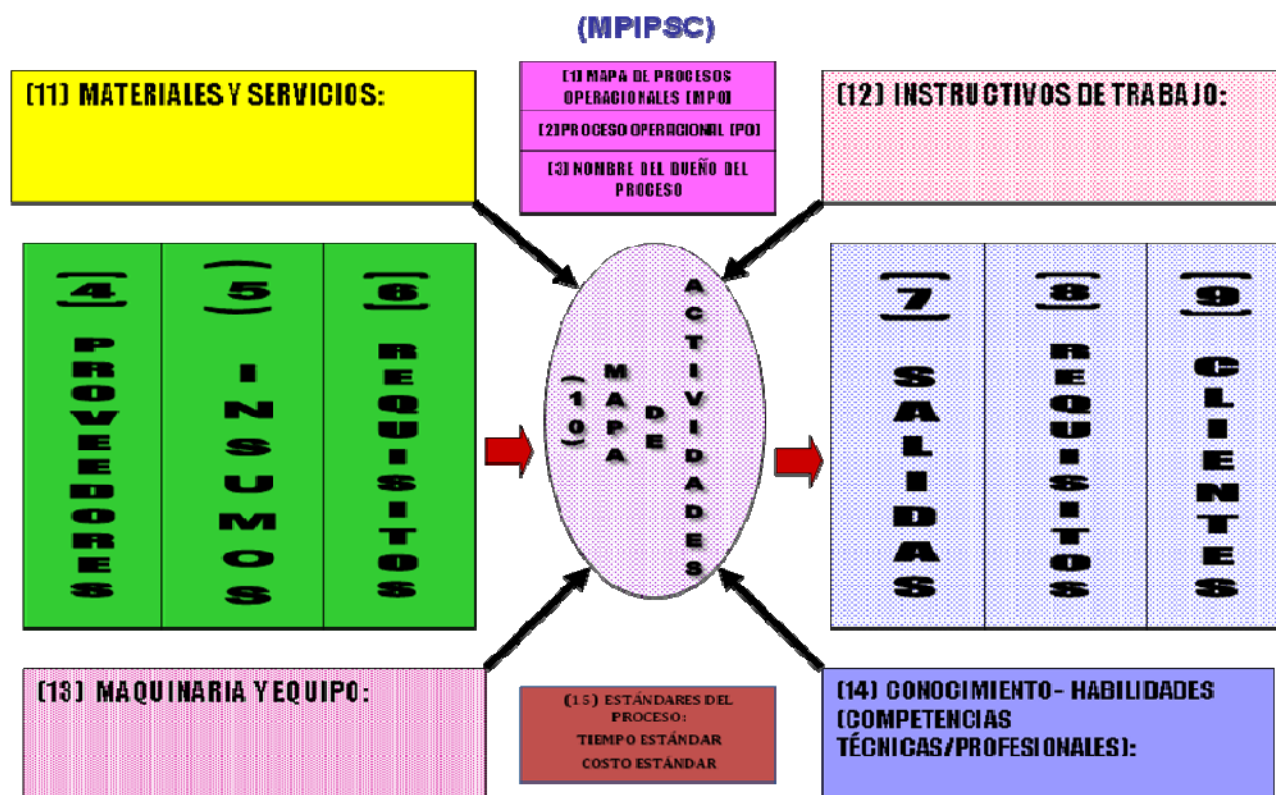


Figura 4.3. Modelo de administración de procesos o la Anatomía del proceso.

(Elaboración propia).

A continuación se explican cada uno de los elementos del modelo Proveedor- Insumo-Proceso-Salida-Cliente.

1. Nombre del Mapa de Procesos Operacionales.

2. Nombre del Proceso Operacional.

3. Nombre del Dueño del Proceso. Éste corresponde al nombre del rol y la responsabilidad asociada al Proceso Operacional, no al nombre de alguna persona en particular.

4. Proveedores. Corresponden a las entidades, personas o departamentos que proporcionan “insumos” al proceso. Los proveedores tienen que corresponder con los insumos.

- 5. Insumos.** Corresponden a los insumos que suministran los proveedores, tales como: materiales, información, recursos humanos y financieros, etc. Los insumos se requieren para llevar a cabo el proceso y producir una salida.
- 6. Requisitos de los Insumos.** Para decidir si un insumo es o no requerido para el PO, es necesario preguntarse *¿es medible?*, si no lo es, entonces el insumo es probablemente poco significativo o innecesario. Cada insumo debe indicar las especificaciones o requisitos que debe satisfacer. Debe tener medidas, ser medible.
- 7. Salida.** Corresponden a los resultados tangibles del proceso.
- 8. Requisitos de las salidas.** Cada salida debe indicar las especificaciones o requisitos que debe satisfacer. Una buena manera de decidir si una salida es o no requerida para el proceso es preguntarse *¿es medible?*, si no lo es, entonces la salida es probablemente poco significativa o innecesaria. Cada salida debe indicar las especificaciones o requisitos que debe satisfacer. Debe tener medidas, ser medible.
- 9. Cliente.** Corresponden a las entidades, personas o departamentos para las que se han generado las “salidas” del proceso.
- 10. Mapa de Actividades.** Corresponden al conjunto de las actividades o acciones que van a transformar los insumos en una salida o resultado valioso para el cliente. Entre éstas tenemos: actividades, movimientos, acciones (o un grupo de actividades relacionadas, movimientos o acciones) necesarios para realizar un trabajo y generar salidas. **Nota.** El Mapa de Actividades se presentará con más detalle en el apartado 4.4.3.
- 11. Materiales y Servicios:** Corresponden a los objetos, partes, accesorios, utensilios, etc., que sirven en la ejecución del proceso y necesarios para su ejecución. **Nota:** Los materiales no se integran a la(s) salida del proceso (s). **Servicios:** Corresponden a los servicios de apoyo para la realización del proceso. Por ejemplo: luz, aire comprimido, teléfono, vapor, etc.
- 12. Maquinaria y equipo:** Corresponden a los activos fijos que se tienen para la ejecución de la (s) actividad(es) que realizan durante el proceso.

13. Instructivo de trabajo. Estos corresponden a las guías normativas de ejecución de las actividades para asegurar la calidad y el costo. **Nota.** El Instructivo de Trabajo de presentará con más detalle en el apartado 4.4.5.

14. Conocimientos, habilidades y competencias laborales: Son las que el Dueño del Proceso debe poseer para desempeñar adecuadamente el Proceso Operacional. Deben estar respaldadas por documentos que así lo certifiquen, así como pruebas de desempeño realizadas ocasionalmente.

15. Estándares de proceso: Corresponden a los tiempos de Ciclo de Proceso los cuales están relacionados con las características de diseño de la maquinaria y equipo proporcionadas por el fabricante o determinadas por el departamento de Ingeniería. También nos permite establecer los Costos Estándar asociados al Proceso Operacional.

4.4.3 MAPA DE ACTIVIDADES.

Una vez que se ha elegido el Proceso Operacional a diagramar, la siguiente tarea es elaborar su Mapa de Actividades.

El Mapa de Actividades es una de las formas más antiguas para modelar el flujo de trabajo. El Mapa de Actividades, diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica que nos permite visualizar cómo fluye un proceso, o sea, el conjunto de actividades y sus interconexiones.

El objetivo del Mapa de Actividades es proporcionar una representación gráfica de manera lógica, secuencial y natural de los pasos o actividades que se tiene que realizar para conseguir los objetivos del proceso.

En este gráfico se indicará la secuencia de pasos, actividades y decisiones que transforman una entrada en una salida (producto o servicio) para un determinado cliente (interno o externo).

El proceso de elaboración del Mapa de Actividades comienza a nivel de departamento con una entrevista con el gerente y el personal relacionado.

Se debe informar al personal entrevistado acerca del Proceso Operacional que se estará analizando; del por qué se está haciendo y cómo se relaciona con el esfuerzo total del mapeo y diagramación de procesos.

En estas entrevistas se debe proceder con cuidado para ganarse la confianza de los entrevistados, puesto que, sus ideas y opiniones son importantes; además es la oportunidad de vincularse al trabajo que deberán realizar.

El propósito crítico de la entrevista es reunir información de respaldo necesaria, que obviamente, deberá obtenerse en el menor tiempo posible. Debe tenerse en cuenta el trabajo diario realizado por el personal que se va a entrevistar.

En la entrevista se les preguntará por el trabajo que realizan en sus unidades organizacionales. Además, debe indagarse cuál es la responsabilidad de la unidad del negocio y qué produce el personal. Aunque suele necesitarse de un cierto análisis, esta información es el punto de partida para elaborar el Mapa de Actividades.

Posteriormente, se les pregunta cómo se relacionan las actividades y en qué secuencia se desarrollan. Esta información permite que las actividades queden dentro del Mapa de Actividades. Toda la información de apoyo aplicable al nivel de detalle que se va a dirigir debe obtenerse durante la entrevista u observación.

Se continúa averiguando cómo se relacionan diversos aspectos del proceso y qué se hace a continuación. Cada ramificación se sigue individualmente hasta que queda completa para luego trazar las divisiones que se dejaron como puntos de fijación en el flujo principal.

Al seguir esta secuencia, los entrevistados comienzan a pensar en forma organizada sobre lo que hacen. Su participación va haciéndose más valiosa a medida que continúa el proceso y, al mismo tiempo, el analista aprenderá todo lo que se necesita al respecto.

Cuando se han definido las acciones de trabajo de un nivel dado, el analista y el entrevistado comenzarán el proceso de descomposición, en cual se logra mediante la observación de cada actividad y averiguando qué se hace en ésta.

El Mapa de Actividades se construye con una simbología particular. Hay que tomar en cuenta que los símbolos guarden una coherencia con el resto de los procesos, anteriores y posteriores.

La simbología recomendada para flujogramar Mapas de Actividades es la que se muestra a continuación, ver figura 4.4.

Simbología para elaborar el MA

| | |
|--|-----------------------------------|
|  | INICIO / FIN |
|  | ACTIVIDAD |
|  | DECISIÓN |
|  | CONECTOR LÓGICO |
|  | CONECTOR DE PÁGINA |
|  | REFERENCIA PLAN DE CALIDAD |

Figura 4.4. Simbología para elaborar el Mapa de Actividades.
(Elaboración propia).

Además de la simbología, es necesario familiarizarse con algunos principios básicos de los Mapas de Actividades, como son:

1. Todo Mapa de Actividades deberá definir un principio y un fin, utilizando los símbolos de inicio y terminación.
2. El flujo del Mapa de Actividades se representa por medio de una flecha, en la cual la punta de flecha debe estar orientada hacia donde avanza el proceso.
3. Es recomendable utilizar sólo líneas horizontales y verticales para conectar lógicamente los elementos del Mapa de Actividades.
4. Los símbolos de decisión se restringirán a:
 - a) Ser usados solamente para responder a las preguntas con “sí” o “no”.

b) Derivar la alternativa afirmativa continuando el flujo del proceso con la conexión hacia la parte inferior del símbolo.

c) Derivar la alternativa negativa continuando el flujo del proceso con la conexión hacia la derecha del símbolo.

d) En caso de que haya más de dos condicionantes usar varios símbolos de decisión.

Los Mapas de Actividades serán la base para la elaboración de los Instructivos de Trabajo, los cuales junto con la definición de los Puntos Críticos de Control constituirán la siguiente fase de la implantación del modelo de gestión propuesto.

Los pasos para elaborar un Mapa de Actividades de un Proceso Operacional son:

1. El primer paso para la diagramación de flujo del Mapa de Actividades es la definición de las etapas del proceso.

2. El segundo paso es definir la secuencia.

3. El tercer paso consiste establecer las relaciones.

4. El cuarto paso es identificar las decisiones. Las decisiones aparecen como ramas en las que se elige una u otra opción.

5. Una vez elaborado el Mapa de Actividades de flujo de proceso, el siguiente paso es determinar los Puntos Críticos de Control del proceso.

- Un Punto Crítico de Control corresponde a cualquier actividad del proceso en el que la calidad o costo del producto puede verse afectada.

Identificar los Puntos Críticos de Control es fundamental, ya que, definen dónde se debe monitorear el Proceso Operacional para asegurar que los controles que se establezcan sean efectivos para cumplir los requisitos de calidad y costo.

- Los Puntos Críticos de Control se relacionan normalmente en los Mapas de Actividades de proceso con los símbolos de decisión o en los lugares en los cuales se realiza una decisión “pasa / no pasa” o “si / no”. Es importante enfatizar que todos los Puntos Críticos de Control deben estar especificados y ser medibles.

4.4.4 PLAN DE CALIDAD.

Una vez identificados en el Mapa de Actividades y establecidos los Puntos Críticos de Control del Proceso Operacional, se elabora el Plan de Calidad.

El Plan de Calidad es el elemento clave para el control del proceso. Consiste en una tabla cuyo formato deberá identificar todos los elementos, criterios y decisiones que regularán las actividades del Proceso Operacional, ver Figura 4.5.

PLAN DE CALIDAD.

| Nombre del proceso: | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------|----------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Ubicación | Variable de control | Punto de Medición | Unidad de Medición | Equipo de Medición | Frecuencia | Responsable de la Medición | Variable Terminal | Tamaño de Muestra | Especificación: Producto/ Proceso | Manual y código de referencia | Código de procedimiento interno | Código del formato de registro |
| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | |
| Elaboró | | | | Revisó | | | | Autorizó | | | Fecha: | |

Figura 4.5. Plan de Calidad.
(Elaboración propia).

El Plan de Calidad nos permitirá retroalimentar el sistema de manera oportuna, asignándole a cada dueño de procesos la responsabilidad del monitoreo del mismo, esto es, implantar de manera natural “el autocontrol”.

La información que nos proporciona el plan de calidad es la siguiente:

- ❖ *Ubicación en el diagrama de flujo.* Es la referencia para localizar los diferentes elementos de análisis indicados en el Mapa de Actividades. El símbolo utilizado es un triángulo que contiene en su parte interior el número correspondiente a la actividad señalada en el Mapa de Actividades.
- ❖ *Variable de Control.* Corresponden a los Puntos Críticos de Control que deben ser medidos y controlados para garantizar la correcta operación del proceso. Ya que, en caso de no ser controlados afectan la calidad.
- ❖ *Punto de medición.* Lugar físico donde se realiza la medición de la Variable de Control, o sea, el Punto Crítico de Control.
- ❖ *Unidad de medición.* Es la unidad de medida o dimensión con la que se mide la Variable de Control del Punto Crítico de Control.
- ❖ *Equipo de medición.* Son los instrumentos que se utilizan para medir la Variable de Control del Punto Crítico de Control. También puede aplicarse a la Variable Terminal.
- ❖ *Frecuencia.* Establece los periodos en los cuales se debe llevar a cabo la medición correspondiente de la Variable de Control, o en su caso la Variable Terminal.
- ❖ *Responsable de la medición.* Indica quién realiza la medición de la Variable de Control. Puede ser el dueño del proceso o personal de apoyo.
- ❖ *Variable Terminal.* Variable a observar como consecuencia del desempeño de un Proceso Operacional que dependerá directamente de las Variables de Control de los Puntos Críticos de Control. Normalmente son valores especificados en los requisitos indicados por el cliente.
- ❖ *Tamaño de muestra.* Corresponde a los diferentes criterios a aplicar en cada caso en particular.
- ❖ *Especificación producto/proceso.* Las especificaciones de producto son los valores a cumplir para satisfacer los requisitos del cliente. Las especificaciones

de proceso corresponden a los parámetros establecidos por la organización, la planta, por el proveedor, establecida en manuales de fabricante de equipos y maquinaria, etc.

- ❖ *Manual y/o código del documento de referencia.* Indica la referencia documental en donde se obtiene las especificaciones de producto/proceso. Para identificar el código del manual se puede utilizar iniciales o abreviaciones, siempre y cuando estén señalados como pie de página en el documento fuente.
- ❖ *Instructivos de trabajo.* Son los Instructivos de trabajo de la planta, que nos refiere de manera detallada y específica a las actividades indicadas en el proceso.
- ❖ *Código del formato de registro.* Corresponde al código del formato en donde se registra toda la información requerida para cada actividad del proceso y tener las evidencias documentales requeridas. Y, en su caso, los gráficos de control respectivos.

4.4.5 INSTRUCTIVOS DE TRABAJO.

Este documento establece las normas operativas de ejecución de aquellas actividades que fueron identificadas como críticas en el Mapa de Actividades y mencionadas en el Plan de Calidad. Es pues, una guía normativa de ejecución o procedimiento para la ejecución de la actividad indicada.

La estructura de este documento es la siguiente:

- *Título.* Es el nombre del Instructivo de Trabajo que está relacionado directamente con la Variable de Control del Punto Crítico de Control.
- *Objetivo.* Se menciona de manera concreta y específica el objetivo de esta Instrucción de Trabajo. En este caso para garantizar el cumplimiento de la Variable Terminal.
- *Alcance.* Aquí se indica a qué actividades u operaciones aplica esta Instrucción de Trabajo.
- *Responsable.* Corresponde al Dueño del Proceso.

- *Glosario.* Aquí se indican y explican las definiciones y significados de la terminología o tecnicismos que se utilizan en la organización, y que no son del común de la gente
- *Desarrollo.* En este punto, se detalla de manera más específica y explícita las tareas que se desarrollan en esta actividad.
- *Referencias documentales y documentos relacionados.* Estos van desde Normas, Códigos, Normas, Reglamentos, Leyes, etc.
- *Documentos relacionados.*
- *Formatos de registro.* Estos se diseñarán para recopilar toda la evidencia documental que soporte el seguimiento del monitoreo de las Variables de Control o Terminales. La responsabilidad de su llenado corresponderá a los Dueños de Proceso; y de las áreas de aseguramiento de calidad o auditoría de procesos su correcto y oportuno llenado.
- *Quién elaboró, revisó y autorizó.* Se debe indicar los responsables de este Instructivo de Trabajo.
- *Código de Instructivo de Trabajo.* Es necesario para el administrador del sistema llevar un control documental.
- *Fecha de emisión/cambio.* Es importante llevar un control de emisión y vigencia de los Instructivos de Trabajo elaborados.

4.5 EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS: REQUISITOS, CARACTERÍSTICAS E IMPLICACIONES.

Como se mencionó al principio del capítulo, la organización requiere transformarse para mejorar su desempeño y ser más competitiva.

El Modelo de Gestión basado en la Administración por Procesos es una propuesta para dicha transformación. Sin embargo, es importante hacer mención que la organización deberá considerar y tomar en cuenta algunos aspectos críticos que conlleva dicha transformación; y en su momento poder identificar y apreciar las características, los requisitos e implicaciones de los cambios organizacionales concomitantes.

4.5.1 REQUISITOS PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.

1. **Compromiso y deseo cambio.** Administrar por procesos, como se ha fundamentado en el marco teórico genera cambios de muchas clases en la organización.
2. **Facultar al personal.** Personas que antes no tomaban decisiones y no se les relacionaba con la responsabilidad, ahora tienen que pensar y tomar decisiones responsablemente.
3. **Actualizarse permanentemente.** No sólo se tiene que aprender oficios nuevos y aprender nuevas competencias, sino también adoptar nuevas actitudes frente a su trabajo.
4. **Rediseñar también: los métodos para valorar y calificar oficios; las políticas de remuneraciones; las carreras profesionales en la organización; los programas de contratación y capacitación de personal; y políticas de promoción.** En otras palabras, casi todo el sistema administrativo de los recursos humanos, a fin de sustentar los nuevos requerimientos de los Procesos Operacionales.

4.5.2 CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN ADMINISTRADA POR PROCESOS.

Se trabajo en equipo.

Ahora se requiere de trabajar en equipo. Promover en todas las personas la necesidad de que entre todas ellas se complementan, interactúan y puedan reunir todas las destrezas necesarias para atender el Mapa de Procesos Operacionales de manera integral. Lo más importante es que hoy todos están posibilitados de saber quién tiene un rol determinado y consecuentemente la responsabilidad de que un Proceso Operacional se atienda oportuna y eficazmente.

De la misma manera y al mismo tiempo, los Procesos Operacionales integrados permitirán reducir también costos de administración indirectos. Otro beneficio es

un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas se facilitan la asignación de responsabilidad y el seguimiento de desempeño.

✎ ***Los trabajadores toman decisiones.***

La toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los trabajadores mismos realizan hoy en aquella función que antes solo ejecutaban los supervisores: “tomar decisiones”.

Se justifica la compresión vertical, lo que significa que en aquellos puntos de un proceso en donde los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones en lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real.

Entre los beneficios de comprimir la jerarquía organizacional tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción a las necesidades del cliente y más facultades para los trabajadores.

✎ ***Los pasos o actividades de un Proceso Operacional se ejecutan en orden natural.***

Los Procesos Operacionales están libres de la tiranía de las órdenes discrecionales; se debe respetar la precedencia y sucedencia natural del proceso. Basado en la administración de procesos el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes y después.

✎ ***El trabajo se ejecuta racionalmente en el lugar donde debe realizarse.***

En la administración de procesos el trabajo se desplaza de manera lógica, natural y secuencial a través de las fronteras organizacionales, eliminando las barreras de la departamentalización.

✎ ***Se reducen las verificaciones y los controles.***

Se elimina el trabajo que no agrega valor y se minimizan la verificación y el control excesivo. Para decirlo con más autoridad, se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso; ya que los Procesos Operacionales hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

✎ ***La conciliación se minimiza.***

Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos minimizan es la conciliación. Esto se logra disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso y con ello se reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.

✎ ***Prevalecen operaciones híbridas, centralizadas – descentralizadas.***

La tecnología de la información permite a las empresas funcionar como si sus distintas unidades fueran totalmente autónomas, y al mismo tiempo la organización disfruta de los beneficios económicos que crea la descentralización.

4.5.3 IMPLICACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.

La administración por procesos genera cambios fundamentales en la organización, provocando consecuencias trascendentales en toda la organización.

Cuando se diseña un Proceso Operacional, los oficios que eran estrechos y orientados a una tarea específica pasan a ser multidimensionales.

Los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores y facilitadores.

Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de sus jefes. Actitudes y valores cambian en respuesta a nuevos incentivos.

Algunas de las implicaciones de la administración por procesos son:

❖ ***Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.***

Se estructuran los equipos de proceso, ahora las personas trabajan juntas para ejecutar lo que se estableció en el Mapa de Procesos Operacionales.

Un equipo de proceso es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo o sea un proceso.

Los equipos de proceso involucran y comprometen a los representantes de todos los departamentos funcionales interesados; se reemplaza la antigua estructura jerárquica y departamental.

Los trabajadores de equipos de proceso son responsables colectivamente de los resultados del proceso. Comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

❖ ***Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.***

Todos los miembros del equipo deben tener por lo menos algún conocimiento básico de todos los Procesos Operacionales del Mapa de Procesos Operacionales, y en su momento poder realizar varios de ellos.

Cuando el trabajo se vuelve más multidimensional también se vuelve más sustantivo y enriquecedor. La gente destinará más tiempo para identificar mejoras a sus procesos.

El trabajo se hace más satisfactorio porque los trabajadores tienen una mayor sensación de ejecución, cierre y realización. Ejecutan realmente todo un Proceso Operacional, que por definición produce un resultado valioso para su cliente.

No están simplemente tratando de tener contento al jefe. El trabajo se hace más remunerador porque los oficios adquieren un mayor componente de desarrollo personal y aprendizaje.

Los trabajadores competentes destinan más tiempo al trabajo que agrega valor y menos tiempo al trabajo que no agrega ningún valor; su aporte a la compañía aumenta y en consecuencia estos oficios generalmente son mejor remunerados.

❖ ***El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.***

La compañía tradicional orientada a tareas simples y enajenantes contrata personal sin iniciativa y espera que este siga las reglas u órdenes que se le den.

Las personas que administran por procesos son necesariamente personas facultadas; a los trabajadores de equipos de proceso se les permite y se les

exige que piensen, se comuniquen y obren con su propio criterio y tomen decisiones, no hay lugar para gerentes y supervisores entrometidos.

Los equipos que se administran por procesos tienen que dirigirse a sí mismos. Si tienen que esperar la orden de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La autoridad del empleado es una consecuencia inevitable de la administración por procesos; ya que los procesos deben facultar a los trabajadores.

❖ ***La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.***

Los empleados necesitan suficiente educación para discernir qué es lo que deben hacer, el énfasis se traslada de entrenar a educar, o a contratar a personal que tenga una buena educación.

El entrenamiento aumenta las destrezas y la competencia que les indica a los empleados “el cómo” de un oficio. La educación aumenta su perspicacia y la comprensión, les enseña “él por qué”.

❖ ***La medida de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultado.***

Las compañías tradicionales pagan a las personas por su tiempo. Ninguna de estas cosas tiene valor por sí misma. Sólo el producto elaborado y listo tiene valor para la compañía.

Cuando los trabajadores ejecutan los Procesos Operacionales las compañías pueden medir su desempeño. En la administración por procesos los equipos crean productos o servicios que tienen un valor intrínseco y extrínseco.

La administración por procesos obliga también a las compañías a reconsiderar algunos de sus supuestos básicos relativos a remuneraciones.

Las recompensas importantes por desempeño deben tomar la forma de bonificaciones, no de aumentos de sueldo.

Otros supuestos sobre remuneraciones también desaparecen con la administración por procesos. No tiene sentido pagarles a los empleados sobre la base del nivel jerárquico o la antigüedad, o pagarles sólo por presentarse u otorgarles aumentos de sueldo simplemente porque ha transcurrido otro año.

En las compañías orientadas a la administración por procesos la contribución y el desempeño son las bases principales de la remuneración.

❖ ***Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.***

Una bonificación es la recompensa por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. El correcto ascenso a un nivel jerárquico superior dentro de la organización debe estar en función del incremento y mejora de habilidades y competencias, no del desempeño.

Hay que considerar por separado la revisión del desempeño y la revisión del desarrollo personal.

❖ ***Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.***

La cultura de calidad de una organización exitosa exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes, no para sus jefes.

Los sistemas administrativos de una organización o las formas en que se paga a la gente y las medidas por las cuáles se evalúa su desempeño son los principios formadores de los valores y las creencias de los empleados.

Los empleados deben tener creencias como las siguientes:

- Los clientes pagan nuestros salarios; debo hacer lo que se necesite para complacerlos.
- Todo proceso en esta compañía es esencial; el mío es muy importante.
- Presentarse al trabajo no es una realización; a mí me pagan por el valor que creo.
- La responsabilidad es mía; debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos.

- Yo pertenezco a un equipo; o fracasamos o nos salvamos juntos.
- Nadie sabe lo que nos reserva el mañana; el aprendizaje constante es parte de mi oficio.

❖ **Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.**

Los equipos de proceso no necesitan jefes, necesitan líderes innovadores, facilitadores y porristas.

Los gerentes tienen que pasar de sus papeles de revisoría a actuar como facilitadores, como capacitadores y como personas cuyo deber es el desarrollo del personal y de sus habilidades, de manera que esas personas sean capaces de diseñar y realizar ellas mismas procesos que agregan valor.

❖ **Las estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas.**

Transferir las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que ejecutan el trabajo significa que las funciones tradicionales del gerente han disminuido. Las compañías ya no necesitan tanto “pegamento” gerencial como necesitaban antes para mantener unido al trabajo.

El trabajo se organiza en torno a procesos y a los equipos que los ejecutan. La gente se comunica con quien sea necesario. El control está en manos de las personas que ejecutan el proceso. La estructura de la organización debe convertirse en un conjunto de individuos que trabaje para alcanzar objetivos comunes de la organización.

Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los procesos y a los clientes con las personas que realizan el trabajo que agrega valor.

En las compañías tradicionales los ejecutivos están divorciados de los procesos. La perspectiva que manejan inadecuadamente sobre la empresa es principalmente financiera.

4.6 RESUMEN.

La administración por procesos significa olvidarse de la manera como se realiza el trabajo tradicionalmente. Ahora es necesario planear y decidir cómo se puede mejorar. Lo que importa es cómo queremos organizar hoy el trabajo dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías modernas.

Es importante reconocer que toda organización es un conjunto de procesos, en el cual hay proveedores y clientes; y los clientes están relacionados con uno o varios procesos en un momento cualquiera.

Todo proceso tiene clientes (las personas que dependen de él o son afectados por sus resultados) y proveedores (los que suministran el insumo necesario para realizar dicho proceso). En consecuencia, todos los miembros de una organización hacen las veces de clientes o sirven a alguien que está relacionado.

Si nos referimos a los clientes internos, descubriremos que, “los que mandan ya no son los jefes, sino los procesos”. Ahora, al cliente interno se le debe satisfacer en lo que necesita y cuándo lo necesita.

El enfocarnos a la administración por procesos significa abandonar paradigmas de trabajo establecidos hace mucho tiempo, y examinar el trabajo que se requiere para crear eficientemente el producto o servicio y entregarle algo valioso y apreciado al cliente.

El verdadero reto de las organizaciones consiste en superar la falta de una práctica disciplinada de métodos de administración, calidad y gestión que le ayuden a:

- ✓ Aumentar el conocimiento y dominio de todo el personal sobre sus roles y responsabilidades:
- ✓ Institucionalizar el conocimiento existente en todos los departamentos y personal de la organización.
- ✓ Ayudar a innovar permanentemente a la organización.
- ✓ Eliminar todo tipo de riesgos operativos y administrativos en la organización.
- ✓ Crear capacidad competitiva y de superación en todo la organización

- ✓ Indicar los lineamientos y el comportamiento esperado de los individuos y de los equipos de proceso.
- ✓ Enseñar a trabajar adecuadamente con un sentido de lealtad y de responsabilidad.
- ✓ Encaminar todo el esfuerzo organizativo hacia la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de todo el personal.
- ✓ Enseñar el camino del desarrollo personal y profesional a través aprendizaje organizacional.

Para una empresa que no ha podido llegar al máximo desarrollo de sus recursos humanos es imperativo que todos en la organización enfoquen sus esfuerzos hacia el desarrollo de habilidades administrativas, de calidad y de gestión y las conviertan en la base y el eje del desarrollo empresarial.

Lograr que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo o en su empleo no es una guerra que se gane en una sola batalla. Es una campaña educativa y de comunicación permanente la que debe acompañar a la administración por procesos.

Se requiere una labor de persuasión que comienza con la convicción de saber que: mejorar el desempeño organizacional es el único camino hacia la competitividad.

CONCLUSIONES.

✎ La teoría administrativa es fundamental en la evolución de la sociedad moderna. Ésta no es un fin sí misma, sino debe verse como un medio para mejorar el nivel de vida de la sociedad, haciendo que las cosas se realicen mejor cada día, de manera más eficaz y eficiente.

✎ Los viejos paradigmas administrativos y organizacionales ya no son adecuados; se debe buscar nuevas formas de hacer mejor las actividades que se consideren vitales para tener éxito empresarial.

✎ La falta de competitividad de esta empresa mexicana se debe a los obsoletos sistemas de gestión y administración que aplica, los cuales corresponden a las organizaciones tradicionales que surgieron de los modelos de organización institucional preburocrática. Estos pueden ser caracterizados básicamente como artesanales e inerciales, basados en <<relaciones informales positivas>>.

✎ Este trabajo de investigación permitió redescubrir, rescatar y, en base a la experiencia, adecuar las teorías administrativas, los procesos de gestión y la filosofía de calidad para proponer un Modelo de Gestión basado en la Administración por Procesos para la transformación de la empresa y mejorar su desempeño organizacional.

La administración por procesos es:

- ✓ Un instrumento de cambio y transformación organizacional; que proporcione nuevos métodos, estrategias y técnicas.
- ✓ Un medio educador y orientador; que modifique comportamientos y conductas de las personas.
- ✓ Un agente de cambio cultural; para adecuar la cultura organizacional en las empresas y los individuos que la conforman.

Los beneficios del Modelo de Gestión basado en la Administración por procesos son:

1. Identificar objetivamente los procesos y sus actividades permitiendo establecer los criterios de análisis y toma de decisiones.
2. Establecer de manera natural los roles y responsabilidades del personal.
3. Identificar todos los elementos asociados a los procesos.
4. Determinar la secuencia, lógica y naturalidad de los procesos.
5. Analizar las disfuncionalidades, los costos ocultos e indirectos para un análisis completo de la organización.
6. Puede utilizarse como complemento del diagrama de flujo de proceso, especialmente cuando en el proceso interviene un espacio considerable sobre el piso.
7. Puede indicar el recorrido inverso y el congestionamiento del tránsito. Es un instrumento necesario para llevar a cabo revisiones de la distribución del equipo en la planta.
8. Los Mapas de Proceso Operacionales y los Mapas de Actividades tienen importancia en el desarrollo de mejoras, y su uso correcto ayudará al análisis de problemas y su resolución.
9. Determinar de manera consensuada los requisitos que tendrán que satisfacerse en cada etapa del proceso.
10. Involucramiento y aceptabilidad de la administración por procesos por todos los involucrados y su correspondiente implantación.

RECOMENDACIONES.

✎ Se debe concebir a la teoría administrativa, la gestión, el desempeño y la competitividad en su sentido más amplio. Es determinante y trascendental estudiar y comprender la teoría administrativa, de gestión y la filosofía de la calidad a partir de los clásicos y sus principales aportaciones, no solamente como un depósito de anécdotas, sino, para desarrollar la capacidad de proponer y generar una transformación determinante en el desempeño de la organización.

✎ La empresa debe incrementar sus índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que demanda que los dirigentes adopten modernos modelos integrales de administración, tomando como base la teoría general administrativa y fomentando el trabajo en equipo para alcanzar una mayor competitividad y así poder responder de manera satisfactoria la creciente demanda de productos y servicios de manera más económica, eficiente, oportuna y con calidad.

✎ Desarrollar mayores competencias laborales mediante la tecnología y la profesionalización del trabajador, las cuales requieren potenciar una fuerza laboral más educada con los conocimientos y habilidades requeridas para encarar ese reto.

✎ Las organizaciones mexicanas deben transformarse, requieren modernizar la forma de gestionarse, lo que implica la creación de nuevos valores, desarrollar una nueva cultura laboral y empresarial.

Finalmente:

✎ El directivo mexicano debe familiarizarse con la administración por procesos, en donde pueda observar el curso natural de los procesos y la lógica de las actividades a fin de que esté capacitado para aprovechar este valioso instrumento; además, complementarlo conociendo y aplicando la teoría administrativa y la filosofía de la calidad para cumplir mejor con sus funciones.

ANEXOS

ANEXO 1

LOS PARADIGMAS ORGANIZACIONALES EXTERIORIZADOS EN LAS SESIONES DE PROFUNDIDAD.

- ❖ El área de MKTG no se fija en las necesidades y capacidades de la planta.
- ❖ Es responsabilidad del área de operaciones absorber errores de diseño o estrategia de producto del área de MKTG.
- ❖ Debido a los cambios en el mercado y el poder de negociación de los compradores no es posible establecer una adecuada gestión de la demanda, y mucho menos programar los requerimientos a los proveedores.
- ❖ La seguridad es prioridad hasta que ocurre un accidente o hasta que mi jefe lo exige.
- ❖ Somos seguidores y no líderes en la industria.
- ❖ La estandarización de procesos y actividades es difícil.
- ❖ Por la antigüedad del equipo es muy difícil tener procesos controlados y productos de calidad.
- ❖ Cuando para una máquina o línea de producción tarda mucho tiempo en arrancar.
- ❖ El operario toma demasiado tiempo en restablecer el equipo porque ya tiene un tiempo acostumbrado (como tolerancia para el arranque).
- ❖ En el momento del arranque surge una falla eléctrica o mecánica.
- ❖ Los conductores se forman en la línea. Se atienden las necesidades por jerarquía.
- ❖ Se califica de rebeldía una demanda de mejora.
- ❖ Se pasa por alto o se dan concesiones a ciertos trabajadores por preferencia personal.
- ❖ Los reportes del personal por mal trabajo no se realizan en conjunto, superior y trabajador.
- ❖ Considerar que el desperdicio es parte del proceso.
- ❖ El orden y la limpieza es pérdida de tiempo, lo importante es producir.
- ❖ La seguridad es responsabilidad del departamento de Seguridad Industrial.

- ❖ Aquí las cosas siempre se han hecho así, por qué hacerlo de otra manera.
- ❖ Se tiene la idea del personal operativo de que el producir mucho la empresa es la única que gana.
- ❖ El jefe siempre tiene la razón (más a nivel corporativo).
- ❖ Las cosas no se pueden hacer diferentes de cómo se están haciendo.
- ❖ Los otros departamentos tienen la culpa (¡Yo estoy bien!) y no me ayudan a resolver mis problemas.
- ❖ Para que cambiar las cosas, sí siempre ha funcionado así.
- ❖ El jefe siempre tiene la razón.
- ❖ No tenemos sentido de pertenencia del equipo.
- ❖ En el desarrollo de materiales, por qué siempre se debe ajustar el material al equipo o viceversa, ¿por qué no se ajustan material y equipo simultáneamente para lograr objetivos?
- ❖ Siempre la persona con mayor experiencia tiene la verdad de los problemas (puede resolver los problemas).
- ❖ La calidad es responsabilidad del departamento de Calidad.
- ❖ Es más capaz el personal extranjero.
- ❖ El personal operativo considera que para trabajar con calidad necesitan ser auditados-inspeccionados por un departamento externo.
- ❖ Se pierde productividad con cambios de formato frecuentes.
- ❖ Los desperdicios son inherentes al proceso productivo.
- ❖ Para fabricar con calidad requiero maquinaria nueva.
- ❖ No poder ser competitivo, por no contar con equipo de alta tecnología.
- ❖ El nivel de escolaridad limita el éxito de los programas de capacitación a nivel operativo.
- ❖ Que los operadores no puedan asimilar el cuidado que deben para garantizar calidad en los productos.
- ❖ Siempre debe haber algún tipo de desperdicio o merma en el proceso.

- ❖ Después de mantenimiento ya nada es igual.
- ❖ Los mecánicos siempre deben estar con la ropa sucia, ya que esto es reflejo de su trabajo y buen desempeño.
- ❖ La fabricación la tiene que realizar gente muy especializada.
- ❖ Los equipos son viejos y por eso se tiene tanto tiempo perdido.
- ❖ Que utilicemos materia prima de mala calidad por cuestiones de “costo”.
- ❖ La forma tradicional de cargar tiempos perdidos por la no productividad de las líneas de producción. El operador y supervisor de producción cargan los tiempos sin haber un acuerdo con las áreas de apoyo y de servicio.
- ❖ La falta de interdependencia departamental que se tiene en la planta, “falta de comunicación” e “integración”.
- ❖ Tener mayor producción sacrificando la calidad.
- ❖ Trabajo más y me pagan lo mismo.
- ❖ Para qué, si el cliente no lo califica.
- ❖ Siempre lo reporto y el jefe nunca me hace caso.
- ❖ Siempre sale así.
- ❖ Es culpa de otras áreas, nosotros trabajamos bien.
- ❖ Cámbiame el equipo y trabajo bien.
- ❖ La organización cree que puede funcionar mejor con poco personal operativo y muchos administrativos de alto nivel.

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LOS FACTORES QUE MANIFIESTAN EL GRADO DE SENSIBILIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Instrucciones para contestar el cuestionario.

1. Se pide de la manera más atenta, contestar este cuestionario con la mayor honestidad.
2. Se presenta el factor a evaluar, dando una breve explicación del objetivo del mismo.
3. A continuación encontrará una serie de respuestas para asociarlas al factor en cuestión. En base a su opinión, identifique la respuesta que más se ajuste al factor bajo análisis.

CUESTIONARIO

FACTOR 1. Concepto de desempeño organizacional.

Explicación: Este factor, pretende calificar la conceptualización sobre el desempeño organizacional, que tiene el personal.

| OPINIÓN | CALIFICACIÓN |
|--|--------------|
| Obtener mayores utilidades. | 1 |
| Aumentar la producción. | 2 |
| Relación entre producción e insumos. | 3 |
| Lograr con lo que se tiene, mayor cantidad y alta calidad, de manera simultánea. | 4 |
| Óptimo aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la empresa, logrado por medio de los recursos humanos. | 5 |

FACTOR 2. Reconocimiento del desempeño organizacional.

Explicación: La calificación de este factor, corresponde al nivel de conocimiento que tiene el personal de la organización, en relación con el desempeño organizacional.

| OPINIÓN | CALIFICACIÓN |
|--|--------------|
| La mayoría de los miembros de la organización, desconocen todo lo relativo al desempeño organizacional. | 1 |
| Ocasionalmente, hay discusiones o pláticas, en relación con el desempeño organizacional. | 2 |
| Los niveles altos y medios de la organización, reconocen la importancia del desempeño organizacional, no sucediendo lo mismo con los otros niveles de la organización. | 3 |
| Los niveles altos y medios, y algunos empleados de otros niveles, entienden claramente la importancia del desempeño organizacional para el futuro de la empresa. | 4 |
| Todos los niveles de la organización, entienden claramente la importancia del desempeño organizacional, y lo transmiten a todo el personal. | 5 |

FACTOR 3. Grado de consenso con el desempeño organizacional.

Explicación: La calificación de este factor, corresponde al consenso (hablar el mismo lenguaje), que existe en todo el personal, respecto al desempeño organizacional.

| OPINIÓN | CALIFICACIÓN |
|--|--------------|
| En la organización, cada quien tiene su propia opinión del desempeño organizacional. | 1 |
| En algunos niveles de la organización, existe consenso respecto al concepto de desempeño organizacional. | 2 |
| La mayoría del personal, tiene un concepto de desempeño organizacional, pero éste no es común. | 3 |
| Existe consenso respecto a la conceptualización del desempeño organizacional en toda la empresa, pero no se desagrega a todos los niveles de la misma. | 4 |
| Todo el personal de la empresa, comprende el concepto de desempeño organizacional de manera clara y explícita. | 5 |

FACTOR 4. Medición del desempeño organizacional.

Explicación: La calificación de este factor, corresponde a identificar, cómo se mide el desempeño organizacional en la empresa.

| OPINIÓN | CALIFICACIÓN |
|---|---------------------|
| La empresa no cuenta con métodos o instrumentos para medir su desempeño organizacional. | 1 |
| La empresa sólo mide el desempeño organizacional en función de términos financieros. | 2 |
| La empresa mide el desempeño organizacional, sólo en aquellas áreas en las cuales pueden desarrollarse estándares operativos. | 3 |
| Existe la medición del desempeño organizacional en algunos departamentos de la empresa. | 4 |
| Existe la medición del desempeño organizacional, y es aplicado en todos los niveles, áreas y departamentos de la empresa. | 5 |

FACTOR 5. Metas de desempeño organizacional.

Explicación: Este factor, indica cómo las metas de desempeño organizacional forman parte de los objetivos de la empresa.

| OPINIÓN | CALIFICACIÓN |
|---|---------------------|
| En los planes anuales de la empresa, no se establecen metas de desempeño organizacional. | 1 |
| Las metas que se tienen en los planes anuales de la empresa, no son claras en relación con el desempeño organizacional. | 2 |
| Las metas de desempeño organizacional, sólo forman parte de algunos objetivos de la empresa. | 3 |
| Existen metas específicas en el plan anual de la empresa, del desempeño organizacional. | 4 |
| Las metas de desempeño organizacional, forman parte de los objetivos estratégicos de la organización, y se establecen en todos los niveles de la empresa. | 5 |

FACTOR 6. Difusión de la información para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Explicación: Este factor, identifica la importancia que se le da a la información y su difusión para el mejoramiento del desempeño organizacional.

| OPINIÓN | CALIFICACIÓN |
|---|---------------------|
| En la comunicación de la empresa (circulares, cartas, revistas internas, etc.), no existe información relativa al desempeño organizacional. | 1 |
| En la comunicación de la empresa (circulares, cartas, revistas internas, etc.), ocasionalmente existe información relativa al desempeño organizacional. | 2 |
| En la comunicación de la empresa (circulares, cartas, revistas internas, etc.), regularmente existe información relativa al desempeño organizacional. | 3 |
| En la comunicación de la empresa (circulares, cartas, revistas internas, etc.), frecuentemente existe información relativa al desempeño organizacional. | 4 |
| En la comunicación de la empresa (circulares, cartas, revistas internas, etc.), siempre existe información relativa al desempeño organizacional. | 5 |

FACTOR 7. Involucramiento y participación del personal.

Explicación: Este factor, tiene como finalidad, calificar el grado de involucramiento y participación de los integrantes de la organización en la mejora del desempeño organizacional.

| OPINIÓN | CALIFICACIÓN |
|---|---------------------|
| No hay involucramiento ni participación del personal en las actividades de mejoramiento del desempeño organizacional. | 1 |
| El personal de la empresa, se involucra y participa esporádicamente en actividades encaminadas al mejoramiento del desempeño organizacional. | 2 |
| Existe un programa que involucra y trata de hacer participar al personal de la empresa en el mejoramiento del desempeño organizacional, pero no ha funcionado. | 3 |
| Se ha implementado un programa que involucra y hace participar al personal de la empresa en el mejoramiento organizacional, pero, no se ha sistematizado todavía. | 4 |
| Se tiene un programa institucionalizado con el involucramiento y participación de todo el personal de la empresa para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 5 |

FACTOR 8. Apoyo de los directivos para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Explicación: Este factor, trata de evaluar el grado de apoyo que la dirección proporciona para el mejoramiento del desempeño organizacional.

| OPINIÓN | CALIFICACIÓN |
|--|---------------------|
| No hay ningún tipo de apoyo para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 1 |
| Hay poco apoyo de los directivos para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 2 |
| Existen apoyos específicos y limitados de parte de los directivos para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 3 |
| Hay fuerte apoyo y compromiso de los mandos medios, no así de los directivos, para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 4 |
| Hay un fuerte apoyo y compromiso de todos los niveles de la empresa para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 5 |

FACTOR 9. Estímulos, incentivos y reconocimientos para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Explicación: Este factor, trata de evaluar el énfasis y la manera cómo, los directivos fomentan en el personal el mejoramiento del desempeño organizacional.

| OPINIÓN | CALIFICACIÓN |
|--|---------------------|
| No hay ningún tipo de estímulo, incentivo o reconocimiento para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 1 |
| Hay pocos estímulos, incentivos o reconocimientos para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 2 |
| Hay incentivos, estímulos y reconocimientos para los niveles superiores, pero escasos o nulos para el resto del personal. | 3 |
| Hay incentivos, estímulos y reconocimientos para los niveles superiores y medios, pero escasos o nulos para el resto del personal. | 4 |
| Existen estímulos, incentivos y reconocimientos a todos los niveles de la organización. | 5 |

FACTOR 10. Recursos para el mejoramiento del desempeño organizacional.

Explicación: Este factor, trata de identificar en qué grado la dirección proporciona los recursos para realizar las actividades encaminadas al mejoramiento del desempeño organizacional.

| OPINIÓN | CALIFICACIÓN |
|--|---------------------|
| No se proporcionan recursos para apoyar el mejoramiento del desempeño organizacional. | 1 |
| La organización proporciona de manera eventual e irregular los recursos para el mejoramiento del desempeño organizacional. | 2 |
| La organización proporciona recursos limitados para apoyar el mejoramiento del desempeño organizacional. | 3 |
| La organización proporciona los mínimos recursos para apoyar el mejoramiento del desempeño organizacional. | 4 |
| La organización proporciona los recursos suficientes para apoyar el mejoramiento del desempeño organizacional. | 5 |

ANEXO 3

TABLA DE CONCENTRACIÓN DE CALIFICACIONES.

Considerando los diferentes tipos de respuesta, la evaluación para cada elemento es de 1 a 5, según el número que corresponda a la respuesta escogida, la cual, se indica a la derecha de cada respuesta posible.

Una vez contestado todo el cuestionario, se procedió a:

- Realizar la evaluación específica de cada factor. Corresponde al conteo de las diferentes respuestas proporcionadas multiplicándola por el valor asignado.
- La evaluación completa del cuestionario. Corresponde a la suma de las calificaciones asignadas a cada factor comparándola con la tabla de concentración de calificaciones que se muestra a continuación.

TABLA DE CONCENTRACIÓN DE CALIFICACIONES (Elaboración grupo de expertos ITESM-CCM, CAD)

| CALIFICACIÓN ALCANZADA | PUNTUACIÓN OBTENIDA |
|------------------------|---|
| Excelente | $[(4 \times \text{NC})+1]$ a $[5 \times \text{NC}]$ |
| Muy bien | $[(3 \times \text{NC})+1]$ a $[4 \times \text{NC}]$ |
| Regular | $[(2 \times \text{NC})+1]$ a $[3 \times \text{NC}]$ |
| Mala | $[(1 \times \text{NC})+1]$ a $[2 \times \text{NC}]$ |
| Pésima | 0 a $[1 \times \text{NC}]$ |

Nota. NC significa número de cuestionarios contestados.

ANEXO 4

GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA ESTRUCTURADA.

Se diseñó un instrumento para identificar y evaluar el conocimiento y dominio de los principales aspectos organizacionales vigentes. Éste se aplicó por medio de entrevistas con preguntas abiertas para conocer también el perfil de los entrevistados; así como el manejo de conceptos administrativos, organizacionales y técnicos de cada uno de ellos.

| ENTREVISTADO Y PUESTO | PREGUNTA | RESPUESTA | OBSERVACIÓN |
|-----------------------------|--|-----------|-------------|
| | Preparación académica | | |
| | Experiencia profesional y antigüedad en la organización | | |
| | <p>¿Conoce y aplica regularmente los lineamientos administrativos de la organización?</p> <p>¿Tiene una visión general de los procesos que se realizan en su organización?</p> <p>¿Identifica en esa visión general las funciones que usted ejecuta?</p> <p>¿Identifica cómo sus actividades impactan el desarrollo de la organización?</p> <p>¿Cuáles son sus productos o entregables?</p> <p>¿Considera que las actividades que usted realiza están estandarizadas?</p> <p>¿Se le proporcionó algún tipo de inducción, guía operativa o normatividad indicándole exactamente la manera de realizar sus funciones?</p> <p>¿Qué insumos requiere para realizar su trabajo?</p> <p>¿Qué productos proporciona de su trabajo</p> | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>realizado?</p> <p>¿Está documentada la información solicitada y entregada?</p> <p>¿En su proceso quiénes son sus clientes y, quiénes son sus proveedores?</p> <p>¿Puede explicar gráficamente cómo se desarrolla el proceso bajo su responsabilidad?</p> <p>¿Cuáles son los pasos y la lógica que aplica en el desarrollo de sus actividades?</p> <p>¿Qué tipo de pasos componen el proceso?</p> <p>¿Qué elementos de apoyo son indispensables para la ejecución de sus funciones?</p> <p>¿Cómo considera su desarrollo personal y profesional en la organización?</p> <p>¿Existe algún programa corporativo que impulse la cultura organizacional?</p> <p>¿Qué conceptos, herramientas y técnicas de calidad conoce y maneja?</p> <p>¿Qué conceptos de Costo maneja?</p> <p>¿Qué conceptos de Seguridad, Higiene y cuidado de Medio Ambiente maneja?</p> <p>¿Conoce y aplica la Política de Calidad de la organización?</p> | | |
|--|---|--|--|

Bibliografía

Aburto M. (1994). **Administración por Calidad**. México. CECSA. Primera edición, 1992; Primera reimpresión, 1994.

Álvarez, Isaías., et al. (2005). **Los Estudios de Caso como Estrategia para la Formación en Gestión**. *Experiencias del Sector Educativo*. México: Taller Abierto.

Álvarez, Isaías., Topete, Carlos. (1997). **Planificación y Desarrollo de Proyectos sociales y educativos**. México: Limusa.

Ansoff, I. (1965). **Corporate Strategy**. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Argyris C. (2006). **Actions Science Concepts, methods and skills for research and intervention**. Extraído el 12 de Marzo, 2006, de en.wikipedia.org/wiki/Action_Science.

Barenstein, J. (1982). **LA GESTIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS EN MÉXICO**. México: Textos de Ciencias Sociales, CIDE.

Barker, J. (1983). **DESCUBRIENDO EL FUTURO, LOS PARADIGMAS**. México, Películas MEL.

Barnard C. (1938). **The Functions of the Executives**. Group & Organization Management, marzo de 1994.

Becerril, Isabel (2006, 6, 23). **México, reprobado en competitividad**. El Financiero, p.1.

Beckhard R. (2006). **Desarrollo Organizacional**. Extraído el 15 de Marzo, 2006, de es.wikipedia.org/wiki/Richard_Beckhard.

Belasco J. (1991). **Teaching the Elephant to Dance: The Manager's Guide to Empowering Change**. New York. Penguin Books USA Inc.

Benne y Sheats (1948). **Functional Roles of Group Members**. Journal of Social Issues, vol. 4, pp 41-49.

- Bennis W. (1994). ***On Becoming a Leader***. New York. Perseus Publishing.
- Blake R. y Mouton I. (1984). ***The Managerial Grid III***. Houston TX. Gulf Publishing.
- Blanco, I. (2001). ***El Control Integrado De Gestión. INICIACIÓN A LA DIRECCIÓN POR SISTEMAS***. México: Noriega Limusa.
- Bradford L. y Cohen A. (2005). ***Influence Without Authority***. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Bunge, M. (2005). ***BUSCAR la FILOSOFÍA en las CIENCIAS SOCIALES***. Buenos Aires, Argentina. Siglo xxi editores, s.a. de c.v., segunda edición en español.
- Burke W. (1994). ***Values, Motives, and Intervention of Organization Development Practitioners***. Group & Organization Management, marzo de 1994.
- Burns T. y Stalker G. M. (1961). ***The Management of Innovation***. Londres, Tavistock.
- CAGI. (1999). Comité de administración y gestión institucional. ***Marco de referencia para la evaluación***. SEP ANUIES, México.
- Cantú. H. (1997). ***Desarrollo de una cultura de calidad***. México, Mc Graw Hill, 1ra. Edición.
- Carratalá, J. (2003). ***Costos y Gestión. Herramientas Informáticas para la Pequeña y Mediana Empresa***. Argentina: OMICRON SYSTEM.
- Casasuss (2004). ***Mejoramiento Educativo sobre Competencias Laborales***. Extraído el 16 de Enero, 2007, de www.redacademica.edu.co/redacad/export/REDACADEMICA/archivos_historico-.
- Cataldo, J. (1996). ***Gestión del presupuesto ABC. Su integración con la calidad y las normas ISO 9000***. Barcelona: Marcombo.
- Ciampa D. (1993). ***Calidad Total (Guía para su Implantación)***. México. Addison-Wesley Iberoamericana.

Coch L. y French J. R. P. (1960). **Group Dynamics: Research and Theory**. Nueva York. Harper & Row.

Crosby P. (1992). **Calidad sin Lágrimas (El Arte de Administrar sin Problemas)**. México. CECSA. Primera edición, 1987, Octava reimpresión, 1992.

Chandler A. D. Jr. (1962). **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA. MIT Press.

Chiavenato, Idalberto. (2006). **Introducción a la teoría general de la administración**. México: Mc Graw Hill, Séptima edición.

Daft R. (1998). **Organization Theory and Design**. St. Paul, MN. West Publishing, 6a edición.

De Anda, L. (2001). **Evaluación de la gestión de la calidad en las Instituciones Educativas del nivel medio superior en México**. Tesis doctoral IPN ESCA, México.

Deming W, (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad (La Salida de la Crisis)**. México. Ed. Díaz de Santos.

Deming, W. (1994). **The New Economics for Industry, Government, and Education**. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA. Second Edition.

Drucker, Peter. (1996). **Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro**. Barcelona: El Ateneo.

Emerson H. (2006). **La Gerencia Racional Científica**. Extraído el 5 de Abril, 2006, de es.wikipedia.org/wiki/Usuario:Emijrp/Minibiografías/13.

Emery F. y Trist E. (1965). **The Causal Textura of Organizacional Environments**. Human Relations, febrero 1965, p 21-32.

Fayol, H. (1916). **Industrial and General Administration**. Paris. Dunod.

Feigenbaum A. (1993). **Control Total de Calidad**. México. CECSA. Segunda edición, 1986, Décimoprimera reimpresión, 1993.

Fernández, E. (2003). **Evaluación de la Gestión Institucional en Instituciones de Educación Superior Privadas**. Tesis doctoral IPN ESCA, México.

Galgano A. (1993). **Calidad Total**. México. Díaz de Santos.

Follet M. P. (2006). **MARY PARKER FOLLET, UNA HEROÍNA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**. Extraído el 4 de Abril, 2006, de www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/14/follet.htm.

Gantt H. (2006). **Gantt Chart**. Extraído el 2 de Abril, 2006, de es.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt.

Garduño S. (2002). **INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA, ENERO JUNIO 2002**. ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 90, AÑO 31.

Gareth R., et al. (2006). **Administración contemporánea**. México. Mc Graw Hill. Cuarta edición, 2006.

Gilbreth F.B. (1911). **Motion Study**. Nueva York. Van Nostrand.

Golomsky W. (2000). **TQM Model of Elements Deployment**, 7-11. Extraído el 27 de Marzo, 2003, de <https://www.tulips.tsukuba.ac.jp/dspace/bitstream>.

Gortari. E. (2005). **La filosofía como una ciencia**. Extraído el 20 de Abril, 2003, de www.afm.org.mx/textos/?page=degortari.

Grant E. y Leavenworth R. (2003). **CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD**. México. GRUPO PATRIA CULTURAL, S.A. de C.V. Quinta reimpresión, 2003.

Gulick L. (2006). **Las principales Teorías Administrativas y sus enfoques**. Extraído el 26 de Marzo, 2006, de www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin.shtml.

Hammer M. y Champy J. (1993). ***Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution***. New York. Harper Business.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2006). ***Metodología de la investigación***. México, Mc Graw Hill. Cuarta edición.

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). ***The Motivation to Work***. Nueva York. John Wiley.

Imai M. (1992). ***KAIZEN (La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa)***. México. CECSA. Primera edición, 1990, Sexta reimpresión, 1992.

Ishikawa K. (1993). ***¿Qué es el Control Total de Calidad? (La Modalidad Japonesa)***. México. Ed. NORMA, Segunda Edición 1988, Octava Reimpresión 1993.

Juran J. (1990). ***Juran y el Liderazgo para la Calidad (Un Manual para Directivos)***. México. Ed. Díaz de Santos.

Katzenbach J. (2006). ***Equipos Katzenbach***. Extraído el 23 de Marzo, 2006. de www.monografias.com/trabajos14/katze/katze.shtml.

Kelada J. (1996). ***Integrating Reengineering with Total Quality***. ASQC Quality Press.

Kerlinger F. (2002). ***Investigación del Comportamiento en Ciencias Sociales***. México, McGraw Hill. Cuarta edición.

Killmann R. (1985). ***Gaining Control of the Corporate Culture***. San Francisco, CA. Jossey-Bass.

Kuhn T. ((2005). ***Kuhn's Structure of Scientific Revolutions***. Extraído el 17 de Abril, 2003, de www.des.emory.edu/mfp/Kuhn.html.

Koontz H., O'Donnell C. y Weihrich H. (1984). ***Management: A Book of Reading***. New York. McGraw-Hill, sexta edición.

Lawrence P. y Lorsch J. (1967). ***Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration***. Boston. Harvard Business School, Division of Research.

Lepeley, M. T., (2003). ***Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de evaluación***. México: Mc GRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES.

Lewin K., Lippitt y White (1951). ***Field Theory in Social Science***. Nueva York. Harper & Row.

Likert R. (1961). ***New Patterns of Management***.

Maslow A. (1954). ***Motivation and Personality***. Nueva York. McGraw-Hill.

Mayo E. (1933). ***The Human Problems of Industrial Civilization***. Nueva York. Macmillan.

McGregor D. (1960). ***The Human Side of Enterprise***. Nueva York. McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1991). ***La estructuración de las organizaciones***. Barcelona: Ariel.

Mizuno S. (1988). ***Company Wide Total Quality Control***. Asian Productivity Organization.

Monden, Y., (1993). ***El sistema de producción Toyota***. Argentina: MACCHI GRUPO EDITOR.

Morris D. y Brandon J, (1995). ***Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios***. México: Avelar editores e impresores, S. A.

Munch Galindo (1990). ***Fundamentos de Administración***. México. Trillas. Quinta edición.

Municio, P. (1995). ***“Calidad total y reingeniería de procesos”***. Organización y Gestión Educativa. 3, 3-7.

Namakforoosh. M. (1990). ***METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN***. México. Noriega LIMUSA. Primera edición 1984. Cuarta reimpresión 1990.

Oakland J. (1993). ***Total Quality Management, TQM: The Route to Improving Performance***. Inglaterra. Butterworth-Heinemann.

Obin, J.P. (1993). **La crise de l'organisation scolaire**. Paris: Hachette.

Ohno, T. (1991). **Toyota production system**. USA: Productivity Press, Cambridge, Massachusetts.

Ouchi W. (1982). **TEORÍA Z, COMO PUEDEN LAS EMPRESAS HACER FRENTE AL DESAFIO JAPONES**. México. Fondo Educativo Interamericano.

Pelayo Carmen. (www.monografias.com competitividad , consultada el 27 de dic, 2007).

Peters T. y Waterman R. (1984). **En búsqueda de la excelencia**. Lasser Press Mexicana, S. A. México, D.F.

Porras J. (1994). **Built to last: Successful Habits of Visionary Companies**. Nueva York. Harper Business.

Porras y Robertson (1996). **Desarrollo Organizacional**. México. Prentice Hall.

Porter M. (1994). **Ventaja Competitiva (Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior)**. México. COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL. Primera Edición, 1987. Décima impresión, 1994.

Ramírez, C. (2005). **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**. México: Noriega Editores.

Rivas L., Morales J., Peña P., Sotomayor I. y Aragón M. (2002). **INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA, ENERO JUNIO 2002**. ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 90, AÑO 31.

Rivas, L. (2004). **¿Cómo hacer una Tesis de Maestría?** México: Taller Abierto. Primera edición.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005). **Administración**. México. Pearson educación, octava edición.

Roethlisberger F. (1939). **Management and the Worker**. Cambridge, MA. Harvard University Press.

Rogers C. (1978). **El Proceso de Convertirse en Persona**. Extraído el 28 de Abril, 2006, de www.psicología-online.com/colaboradores/cvasquez/rogers.htm.

Schein E. (1980). **Organizational Psychology**. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall, 3a edición.

Schroeder R. (1983). **Administración de Operaciones**. México. McGraw Hill.

Senge, P.M. (1995). **La Quinta Disciplina**. Barcelona: Granica.

Shingo S. (1985). **The Saying of Shigeo Shingo: Key Strategies for Plant Improvement**. Cambridge MA. Productivity Press.

Simon H. (1960). **The New Science of Management Decision**. Nueva York. Harper & Row.

Stephens y Heil (1998). **Maslow on management**. Nueva York. John Wiley & Sons.

Taguchi G. (1986). **Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes**. Asian Productivity Organization.

Taylor F. W. (1911). **Principles of Scientific Management**. New York. Harper.

Topete, C. y Cassigoli, E. (2000). **Modelos de Evaluación Institucional**, material para la materia, Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación (MADE) Virtual, México, IPN.

Torres H. Zacarías (2006). **Seminario de Epistemología**. México. E.S.C.A. Plantel Santo Tomás.

Udaondo M. (1992). **Gestión de la Calidad**. México. Ed. Díaz de Santos.

Vaill P. (1997). The Learning Challenges of Leadership. **By Peter B. Vaill in The Balance of Leadership & Followership Working Papers (Academy of Leadership Press, 1997)**.

Extraído el 15 de Marzo, 2005, de
www.academy.umd.edu/publications/klspdocs/pvail_p1.htm.

Walton M. (1992). ***Cómo Administrar con el Método Deming***. México. Ed. NORMA.
Novena reimpresión.

Weber M., (1947). ***The Theory of Social and Economic Organizations***. Nueva York. Free
Press. Traducción por A. M. Henderson y T. Parsons.