

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
COMO ELEMENTO IMPORTANTE DENTRO DE UN  
PROGRAMA DE REINGENIERIA EN LOS NEGOCIOS

TESIS

PRESENTADA ANTE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR:

Esvin Armando Fernández Arroyo

PREVIO A OBTENER EL TITULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADEMICO DE  
LICENCIADO

Guatemala, Febrero de 1,996

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

1002)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

IANO : Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro  
RETARIO: Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo  
AL I : Lic. Jorge Eduardo Soto  
AL II : Lic. Josué Efraín Aguilar Torres  
AL III : Lic. Victor Hugo Recinos Salas  
AL IV : Br. Carlos Luna Rivara  
AL V : P.C. Carla MacNott Ramos

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL  
EXAMEN GENERAL PRIVADO

SIDENTE: Lic. Julio César Duarte Cordón  
RETARIO: Lic. César A. Marroquín Dueñas  
MINADOR: Lic. Nery L. Guzmán de León  
MINADOR: Lic. Luis Alberto Castellanos M.  
MINADOR: Lic. Victor Manuel Castro S.



ESCUELA DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Caja "S-8"  
Avenida Central, Zona 12  
Ciudad de Guatemala

RESOLUCION DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, VEINTINUEVE DE NOVIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS  
NOVENTA Y CINCO.

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado  
Eduardo De León Maldonado quien fuera designado Asesor y la  
opinión favorable del Director de la Escuela de  
Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis  
designado: "EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO  
ELEMENTO IMPORTANTE DENTRO DE UN PROGRAMA DE REINGENIERIA  
DE LOS NEGOCIOS", que para su graduación profesional  
presentó el estudiante ESVIN ARMANDO FERNANDEZ ARROYO,  
autorizándose su impresión.

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

Licda. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIO



DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO



Guatemala,  
23 de octubre de 1,995

o Monzón Villatoro  
)  
ad de Ciencias Económicas  
idad de San Carlos de Guatemala  
i Universitaria

Decano:

informidad a su oficio del 7 de febrero de 1,995 en el  
e designa como asesor de tesis del estudiante Esvín  
do Fernández Arroyo con el tema: "EL CAMBIO DE LA  
RA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO IMPORTANTE DENTRO DE UN  
AMA DE REINGENIERIA EN LOS NEGOCIOS"; he procedido a  
ar dicho estudio, encontrando que está enmarcado dentro  
royecto de tesis aprobado.

o anterior y considerando que el trabajo de tesis  
ntado por el señor Esvín Armando Fernández Arroyo es un  
jo profesional que responde al objetivo previsto, he  
do a la conclusión de que dicho trabajo es una fuente de  
nación útil para el campo investigado. Por lo tanto, me  
to recomendar que el mismo sea aceptado para discutirse  
Exámen General Público, previo a obtener el título de  
istrador de Empresas.

Atentamente,



Lic. Ariel De León Maldonado  
Colegiado Activo No. 1804  
Asesor de Tesis

ACTO QUE DEDICO

IOS: SUPREMO ADMINISTRADOR DE TODO EL  
UNIVERSO, POR HABERME PERMITIDO  
ALCANZAR ESTE IDEAL.

IS PADRES: MARIA TERESA ARROYO  
RICARDO FERNANDEZ MEJIA, Con mucho  
amor y agradecimiento por su apoyo  
infinito en todo momento.

IS HERMANOS: MAGALY, EVELYN, LORENA, JUDITH, RICARDO  
FERNANDO(Q.E.D).  
En especial a EDY, por ser mi gran  
compañero de siempre y amigo.

MI FAMILIA EN GENERAL

A FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LA GLORIOSA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

## INDICE

Pag.

### INTRODUCCION

## ITULO I CULTURA ORGANIZACIONAL

Conceptualización	1
Rasgos Característicos de la Cultura	3
Funciones de la Cultura	4
Niveles de la Cultura Organizacional	5
1.4.1 Nivel de los Artefactos	5
1.4.2 Nivel de las Actitudes	6
1.4.3 Nivel de los Valores	9
Tipos de Culturas	11
1.5.1 Culturas Fuertes	11
1.5.2 Culturas Débiles	12
Culturas y Subculturas	13
Conservación y Transmisión de la Cultura	14
1.7.1 Selección de Personal	14
1.7.2 Acciones de la Alta Gerencia	15
1.7.3 Socialización	15
1.7.4 Historias	16
1.7.5 Rituales	17
1.7.6 Símbolos Materiales	17
1.7.7 Lenguaje	18
Clima Organizacional	18

## TULO II CAMBIO ORGANIZACIONAL

Conceptualización	20
Tipos de Cambio	21
Necesidad del Cambio	23
El Fenómeno de la Resistencia la Cambio	24
2.4.1 Factores Económicos	25
2.4.2 Incomodidades	25
2.4.3 Incertidumbre	25
2.4.4 Los Símbolos	25

4.5 Amenaza a las Relaciones Personales	26
4.6 Limitación de Poder	26
Manejo de la Resistencia al Cambio	27
4.5.1 Incentivación Económica	27
4.5.2 Comunicaciones Laterales	27
4.5.3 Toma de Decisiones Grupales	28
4.5.4 Mediante Negociación	28
4.5.5 Coerción	29
4.5.6 Enfoque Tentativo del Cambio	29
4.5.7 Manipulación y Cooptación	30
2.1 Agente del Cambio	31
2.1 Proceso del Cambio	32
2.7.1 Definición de la Necesidad del Cambio	32
2.7.2 Definición del Estado Futuro	33
2.7.3 Definición del Estado Presente	34
2.7.3.1 Constelación de Problemas Relativos al Cambio	35
2.7.3.2 Definición de los Subsistemas Relevantes	35
2.7.3.3 Definición de la Disposición y Capacidad de los Subsistemas para el Cambio	36
2.7.4 Estado de Transición	36
2.7.4.1 Planeación de las Actividades	37
2.7.4.2 Estructuras de la Administración de la Transición	38
 TULO III REINGENIERIA DE NEGOCIOS	
Antecedentes	39
Definición de la Reingeniería	41
Reingeniería y Calidad Total	43
Enfoque a los Procesos	45
3.4.1 Los Procesos de Trabajo Tradicionales	45
3.4.2 Los Procesos y la Satisfacción del Cliente	47
Reingeniería de los Procesos	48
3.5.1 Análisis de las Demandas Ambientales	48
3.5.2 Definición de la Posición Presente y Futura	49
3.5.3 Definición y Conformación de la Estructura Básica para la Reingeniería	50
3.5.4 Graficación de los Procesos Actuales	52
3.5.5 Selección y Comprensión de los Procesos Críticos	52
3.5.6 Rediseño de Procesos	54

3.5.4 Graficación de los Procesos Actuales 52

3.5.5 Selección y Comprensión de los Procesos Críticos 52

3.5.6 Rediseño de Procesos 54

3.5.7 Mejora Continua 56

Cambios Organizacionales que Motiva la Reingeniería 57

Reingeniería y Cultura Organizacional 57

TULO IV PROPUESTA DE UN MODELO DE CAMBIO CULTURAL

Determinación de la Necesidad del Cambio de la Cultura Organizacional 60

Determinación del Estado Futuro 62

Determinación del Estado Presente 64

Estado de Transición 69

USIONES Y RECOMENDACIONES

S

OGRAFIA

## INDICE DE GRAFICAS

TITULO	Pag.
Clasificación del Cambio	38.A
Razones de la Resistencia al Cambio y los Medios para Reducirla	38.B
El Proceso del Cambio Organizacional	38.C
Visión Interna y Externa de los Procesos	46.A
Proceso de Reingeniería	56.A

## INTRODUCCION

Actualmente, el mundo de los negocios ha sufrido ciertas transformaciones que la hacen significativamente diferente que existía hace algunas décadas; dichas transformaciones son como principales características las siguientes: primero, los consumidores se han vuelto más exigentes y se han constituido en la fuerza que domina la relación empresa-cliente, hoy, el consumidor establece qué productos quiere y a qué precios está dispuesto adquirirlos y dónde los debe obtener; segundo, debido al fenómeno de la globalización económica, la competencia se ha vuelto más intensa, y ha prevalecido, principalmente en aspectos como costos, tiempos de entrega, calidad del producto y precios; tercero, los avances tecnológicos han motivado grandes modificaciones en el aspecto técnico de la producción, las comunicaciones, los servicios, etc.

Este nuevo orden de los negocios exige el surgimiento de un nuevo modelo empresarial, caracterizado por su enfoque total al cliente, con procesos flexibles, rápidos y económicos, productos y servicios de alta calidad y con una cultura adaptada hacia el cambio y al cliente. Hoy, pocas empresas existen con esos rasgos, la mayoría son de corte tradicional y operan con altos costos, procesos lentos y fragmen-

os, productos de baja y mediana calidad, con enfoque sin  
ntación plena a la satisfacción total del cliente. Si  
as empresas no introducen los cambios radicales que neces-  
en, en forma pronta y oportuna, están condenadas a desapa-  
er del mercado.

Ante todo ese estado de cosas, surge la reingeniería co-  
a mejor estrategia par modernizar las empresa que han en-  
lo en un proceso irreversible de obsolescencia competi-  
preparándolas para afrontar exitosamente los cambios am-  
tales y alcanzar un alto nivel competitivo en el mercado.

Sin embargo, para que la reingeniería tenga éxito, tam-  
es necesario cambiar el sistema de valores, actitudes y  
ortamientos que conforman la cultura organizacional de la  
esa; de esa cuenta, no sólo se necesitan rediseñar los  
esos empresariales, sino también se precisa de un modelo  
dual organizacional orientado hacia el cambio y a la sa-  
facción del cliente.

La presente investigación está integrada por cuatro ca-  
llos; en el primero de ellos se tratan todos los aspectos  
vantes acerca de la cultura organizacional, incluyendose  
pequeño tema sobre el clima organizacional; en el segundo  
ítulo se aborda el tema del cambio organizacional, enfati-  
dose en el proceso del cambio; el capítulo tres incluye el  
a de reingeniería de negocios, resaltándose elementos  
ortantes del mismo y haciendose hincapié en el proceso de

...ción y su relación con la cultura organizacional;  
tulo cuatro comprende la aplicación del proceso de  
organizacional, desarrollado en el segundo capítulo  
do de la cultura organizacional de un club social ubicado  
en la ciudad capital, como una propuesta del presente  
trabajo de investigación.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

## CAPITULO I

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### CONCEPTUALIZACION:

El término cultura, es utilizado por los antropólogos para definir y describir las características fundamentales de conglomerados sociales como tribus, civilizaciones, razas, etc. estudiándoles comprender su forma de sentir, pensar y actuar.

Bajo este enfoque antropológico, tales conglomerados son sus particulares culturas, que les dan identidad propia y los diferencian del resto que le son similares. Cada cultura es única, y se trasmite de generación en generación, perpetuándose en el tiempo y en el espacio.

Alrededor de los años sesenta, el término cultura fue introducido a la jerga de los negocios, y aplicado a los contextos empresariales, para comprender su sentir y accionar; hasta la década de los años ochenta, que se le empieza a dar la importancia que merece en el análisis organizacional.

Varios autores han proporcionado su definición de cultura organizacional, sin embargo, revisten especial interés para el presente trabajo las siguientes:

"La cultura organizacional es un sistema de significado común entre los miembros, que distingue una organización de otras que le son semejantes". (1)

"La cultura organizacional representa las percepciones que un individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la estructura que se haya formado de ella en términos de autonomía, recompensas, consideración, apoyo y apertura". (2)

"Por cultura organizacional se entiende el conjunto de valores que determinan la forma de ser de una institución,

---

Stephen P. Robbins: "Comportamiento Organizacional", p. 440.

Gary Dessler: "Organización y Administración", p. 183.

ores que constituyen su fortaleza y que por consiguiente son puntos decisivos de su productividad". (3)

"Cultura es aquella serie de artefactos, creencias, valores, normas y reglas fundamentales que definen el modo en que opera la organización, e influyen en él", (4)

De acuerdo a las anteriores definiciones, la cultura organizacional es lo que da sentido a la empresa e identidad, comprende un conjunto de artefactos, valores, reglas, actitudes, normas y costumbres, etc., que moldean y orientan el comportamiento de los individuos en el trabajo, brindándole cohesión y proyección.

La cultura organizacional, viene a ser como la personalidad del individuo, por ello, no es de extrañar que se conciben distintas empresas como emprendedoras, conservadoras, atentas, innovadoras; dependiendo de su forma de ser y de actuar.

La cultura organizacional es un fenómeno de percepción, donde cada uno de los trabajadores tienen una idea de la cultura de la empresa en que laboran, y al describir sus principales características, lo que están haciendo es perfilando la cultura organizacional que les envuelve e influye en su comportamiento. Este tipo de descripción tiene un carácter consensual (a nivel de la empresa), la cultura organizacional se constituye en una fuerza que trae a colación bajos índices de rotación externa y alta fidelidad personal, fuerte filiación empresa-empleado, alta productividad, satisfacción laboral, entre otros.

Los individuos no operan en el vacío, tienen un marco de referencia que orienta el comportamiento de sus tareas y actividades en relación con los demás compañeros y grupos de trabajo; tal como punto de referencia, lo constituye la cultura organizacional particular de la empresa en que laboran; misma que se percibe, se vive y transmite a lo largo y ancho de toda la organización.

---

Mario Gutiérrez: "Como Administrar para la Calidad", p. 66.

Richard Beckhard y Rauben T. Harris: "Transiciones Organizacionales", p. 8.

### ASPECTOS CARACTERISTICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Aunque muchos autores han planteado una serie de características, que a su juicio, revelan la esencia de toda cultura organizacional, existe la aceptación general de que las siguientes siete características, reflejan de mejor forma la percepción que los trabajadores tienen de la cultura organizacional donde actúan, las características son:

**Autonomía individual:** Refleja el grado en que el trabajador pueda tener iniciativa, discrecionalidad, responsabilidad y oportunidad de desenvolverse, o no, según su propia convicción, en el trabajo que hace.

**Estructura:** Esta característica manifiesta la opinión de los trabajadores respecto al grado de normas, reglas y controles existentes; es decir, el nivel de formalización o flexibilidad que impera en la empresa.

**Apoyo:** Implica el grado en que los supervisores ayudan, orientan, escuchan, respaldan y auxilian a sus subalternos. En ese sentido, mide el acercamiento o distanciamiento que existe entre jefes y subalternos. Esta característica está íntimamente ligada al tipo de liderazgo que se aplica en la dirección de las tareas.

Adicionalmente, este rasgo se puede aplicar al grado de apoyo que se brindan entre sí los trabajadores de un mismo nivel jerárquico o grupo de trabajo.

**Identidad:** Expresa el grado de filiación entre la empresa y el empleado, indicando el nivel de pertenencia que siente el individuo hacia la organización.

**Desempeño-premio:** Refleja la forma en que la

organización recompensa el esfuerzo y rendimiento laboral, sobre bases objetivas e imparciales.

- .2.6 **Tolerancia al conflicto:** Manifiesta el nivel de conflicto existente en las interrelaciones de los trabajadores y grupos de trabajo. Además, implica el esfuerzo o indiferencia existente, para la resolución de la problemática en las relaciones laborales.
- .2.7 **Tolerancia al Riesgo:** Denota el grado en que la organización facilita las condiciones e incentiva a lo empleados, para correr y asumir riesgos, desafíos, cambios e innovaciones en su trabajo.

El espectro de la cultura organizacional, resulta de la ercepción, evaluación y descripción de estas siete aracterísticas, efectuadas por los trabajadores; determinándose sí la forma en que ellos ven su empresa.

Cuando existe una convergencia en las descripciones de mpleados, con respecto a la percepción de las características nteriores, se deduce que la cultura organizacional esta bien imentada y arraigada en su vida laboral, constituyéndose en una ortaleza, que gobierna la forma de sentir, pensar y accionar de os individuos a todo lo largo y ancho de la organización.

### .3 **FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:**

Toda cultura, independientemente del objeto a que se dedique a empresa, cumple con las siguientes funciones:

- ) Permite que una empresa se diferencie de las otras que le son similares, haciéndola única e inconfundible.
- ) Posibilita la existencia de un sentimiento de identificación, fidelidad y pertenencia del empleado hacia la empresa.
- ) Proporciona las condiciones para la convergencia entre los

intereses y objetivos del individuo con los de la organización.

Procura estabilidad y orden al sistema empresarial, al momento de influir, moldear y dirigir el comportamiento de los empleados en la realización de sus atribuciones.

#### 4 NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

La cultura de una empresa está integrada por tres niveles principales que son: el nivel de los artefactos, el nivel de las actitudes y el nivel de los valores.

##### 4.1 NIVEL DE LOS ARTEFACTOS:

Es el primer nivel de la cultura organizacional, y está integrado por todas las creaciones visibles y susceptibles de percepción; creaciones tales como el lenguaje, la tecnología, tamaño y color de las instalaciones, los uniformes, los manuales, los medios de comunicación, los estilos de liderazgo, los sistemas de trabajo, las sesiones de trabajo, la forma de los planes y programas de actividades, los slogans; se incluyen también, ciertas costumbres como la hora del café, elecciones de oficina, las formas de saludarse, emblemas, bienvenida a los nuevos empleados, etc.; la observación de los modelos de comportamiento que se desarrollan en todos los niveles de la empresa, ya sea, durante una sesión laboral, en las actividades recreativas, en las horas de ocio, etc.; revisten especial importancia, porque en ello se reflejan las actitudes y los valores que ostentan, tanto los individuos como los grupos.

La palabra artefacto es utilizada por el antropólogo para designar a todos aquellos hallazgos o evidencias históricas, a partir de las cuales, formula inferencias acerca de la cultura de una civilización en cuestión. De alguna manera el gerente funge como antropólogo, solo que en vez de analizar vasijas, ruinas, dibujos, logótipos, armas; lo hace con las evidencias propias de una empresa, como el estilo de los planes, la conducta de los

trabajadores en sus interrelaciones entre ellos mismos y con los sumidores, la forma y tipo de las reuniones de trabajo, la estructura y tipo de informes, los símbolos, los modelos de trabajo; entre otros, para inferir en base a esos artefactos organizacionales, una panorámica acerca de la forma de ser y operar de la empresa en su conjunto total.

El análisis y comprensión de la cultura es de vital importancia para la gerencia, puesto que en ella se encuentran causas de situaciones como ausentismo, conflictos de intereses, rotación externa de personal, insatisfacción laboral, resistencia al cambio, y en última instancia, el éxito o fracaso de cualquier intento en pro del mejoramiento empresarial.

## 2. NIVEL DE LAS ACTITUDES:

"Las actitudes son proporciones evaluativas, favorables o desfavorables, respecto a personas, objetos o acontecimientos". (5)

"Una actitud es una predisposición a reaccionar de manera determinada, favorable o desfavorable, ante ciertos aspectos del mundo que nos rodea". (6)

"Las actitudes son normas de agrado o desagrado, de aceptación o rechazo, relativamente persistentes y habituales que ostenta el individuo frente a determinadas situaciones, personas o símbolos". (7)

De las definiciones anteriores se puede visualizar que las actitudes implican la opinión que tienen los individuos frente a determinadas personas (jefes, supervisores, asesores, compañeros), cosas (máquinas, computadoras, herramientas, procedimientos) y situaciones (como huelgas, competencia laboral, promoción, incentivos, ascensos), que les rodean; tienen un

---

Stephen Robbins, Op. cit. p. 99

Laurent Bélanger: "Los Aspectos Humanos de la Administración" p. 90

Gilmer Von Haller: "Psicología Industrial", p. 450

cácter evaluativo que define la postura de la persona ante determinados elementos del ambiente que le circunda. En ese orden de ideas, si se le preguntara, ¿Qué piensa del sindicato? un trabajador, al externar su opinión, ya sea, favorable o desfavorable, estaría planteando su actitud particular, y en función de ello, se puede predecir el comportamiento que probablemente seguirá el individuo ante un acontecimiento radical. De igual forma, en situaciones como el aborto, la pena de muerte, los despidos masivos, las huelgas, etc.; las personas tendrán una actitud determinada, que refleja el cómo reaccionaría en condiciones reales.

Dentro de las empresas existen ciertas actitudes, que se han formado a través del tiempo, acerca de los jefes, los grupos de trabajo, la puntualidad, la ayuda mutua, el trato al cliente, etc.; dichas actitudes, son creencias que los trabajadores han desarrollado y que por lo tanto, moldean y orientan su comportamiento dentro de la misma. En ese sentido, las actitudes funcionan como reglas tácitas de conducta en la empresa.

Las principales fuentes de actitudes en toda organización a los nuevos empleados, son los trabajadores antiguos, los compañeros de coetáneos (individuos que tienen la misma edad), y la cultura que se tiene de la empresa, tanto interna como externamente.

### 2.1 Relación Actitudes - Comportamiento:

Existe la creencia de que los individuos se conducen de acuerdo a como piensan, es decir, que de conformidad con sus actitudes la persona se comporta. Sin embargo, sucede que en muchas ocasiones las personas se comportan en forma totalmente opuesta a sus actitudes, no existiendo una congruencia entre la forma de pensar y actuar. Lo anterior implica que no necesariamente existe un alineamiento secuencial entre actitud-comportamiento. Este es el caso de aquella persona que manifiesta que beber licor es malo, pero que

embargo, él lo hace; de igual forma esta el caso del padre que le indica a su hija que la infidelidad es pecado, pero él, ignora a su esposa.

Esta desviación o incongruencia, entre actitudes y comportamiento, es lo que trata de explicar León Festinger en su teoría de la Disonancia Cognocitiva; según él, cuando un individuo percibe que existe conflicto entre sus actitudes, o bien, entre sus actitudes y comportamientos, trata de buscar un equilibrio mediante la modificación de sus actitudes; ajustando su comportamiento; o, buscando razonamientos lógicos que justifiquen esa discrepancia y que por lo tanto, restablezcan el equilibrio existente.

En todas las empresas figuran actitudes que desembocan en determinados comportamientos, y algunos empleados han tenido que adoptar esos comportamientos aún en contra de sus actitudes; en estos casos la eliminación de la disonancia pueda resolverse mediante la racionalización del desequilibrio, es decir, el individuo buscará justificaciones lógicas; o bien, modificando su actitud, tratando con ello de pensar en consonancia al comportamiento impuesto.

De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente, queda clara la importancia del conocimiento de las actitudes, y por ello todo gerente debe tener conocimiento de las actitudes que poseen sus colaboradores, tratando con ello de eliminar aquellas que son negativas y fomentar las positivas; en ese sentido, la gerencia debe proveer de información a ese respecto, mediante las escalas de actitudes, lo cual le permitirá tomar las decisiones de cambio que amerite el caso.

## NIVEL DE LOS VALORES

"Los valores son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista social o personal, a otro contrario o estado de existencia". (8)

"Los valores son convicciones profundas y relativamente estables, en cuanto a la superioridad de un modo de conducta o de objetivo de vida". (9)

Los valores, en esencia, son juicios generales que formulan los individuos o las organizaciones, mismos que manifiestan el acuerdo o desacuerdo, lo correcto o incorrecto, lo bueno o lo malo de ciertos patrones de conducta frente a otros.

Los valores presiden y fundamentan la actuación de las personas, son principios rectores que determinan la forma de pensar y proceder de los sujetos ante ciertas circunstancias y de la conducción.

Todos los seres humanos contemplan un conjunto determinado de valores, los cuales se encuentran organizados en forma jerárquica, dando lugar a lo que se conoce como sistema de valores; dicho sistema, refleja el grado de importancia que la persona le otorga a situaciones como colaboración, amistad, amor, dinero, obediencia, respeto, puntualidad, limpieza, honestidad, lealtad, esfuerzo laboral, etc. Los sistemas de valores son cimentados en el marco del hogar, sin embargo, cuando a que el individuo entra en contacto con otro u otros sistemas de valores, puede tener lugar una modificación o transformación su particular tabla de valores. De esa cuenta, todo sistema nuevo trae consigo un sistema de valores, que debe ajustarse al existente en la empresa y grupo de trabajo; de no ser así, existirá un conflicto, que incluso, llegaría a la

---

citado por Laurent Bélanger, Op. cit. p. 85

Stephen P. Robbins, Op. cit. p. 94

pción e insatisfacción en el trabajo. Siguiendo el caso anterior, si el nuevo trabajador considera bueno e importante la colaboración y la ayuda mutua entre los compañeros, y al ingresar a una nueva empresa, se encuentra que los valores existentes se oponen al individualismo, en donde los trabajadores se preocupan por sus intereses particulares, restándole importancia al trabajo grupal y la cooperación; sucederá un choque entre los valores de valores de la empresa y de individuo, lo cual ocasionará desánimo e incomodidad en sus labores, con la consecuente baja productividad. Cosa distinta hubiera ocurrido si los valores de la empresa coincidieran con los del nuevo trabajador.

Toda empresa posee su particular sistema de valores que condiciona las actitudes y comportamiento de sus integrantes; sus valores se encuentran enmarcados dentro de la cultura organizacional existente, siendo constantemente reafirmados por los diferentes medios, tratando con ello de afianzarlos e interiorizarlos en la vida laboral.

En los tiempos actuales es común escuchar aseveraciones como: "La satisfacción del cliente es primero"; "Hacer las cosas desde la primera vez"; "Siempre hay que escuchar en forma franca y sin prejuicios a los clientes"; "Nuestra empresa busca la excelencia"; "Todo cambio es una oportunidad que debe aprovecharse"; "Liderazgo es escuchar, enseñar y ayudar"; etc., en las que se enuncian subyacen los valores de la empresa, que han sido creados o reforzados, para orientar el comportamiento de sus miembros hacia el éxito deseado.

La diferencia existente entre valores y actitudes, estriba en que los valores son más amplios y las actitudes más específicas; por ejemplo si alguien valora significativamente el derecho a la vida, presentará una actitud de rechazo al aborto, de igual manera lo hará frente a la pena de muerte o el suicidio; en ese sentido el valor es un ideal más general que condicionará el tipo de actitud, en ciertos aspectos específicos.

le presentan al individuo, lo que a su vez, condicionará el comportamiento a seguir en esas circunstancias.

Resulta ilustrativo comparar la cultura de la empresa con un iceberg; en donde sólo el pico del mismo puede apreciarse, haciendo la mayor masa de hielo oculta en el agua; de esa manera en la empresa es visible el comportamiento de las acciones, permaneciendo ocultas las actitudes y los valores de la cultura; si se quiere lograr un cambio en el comportamiento, no se debe hacerlo en forma directa, sino que a partir de éste, se debe indagar sobre las actitudes, para luego llegar hasta el núcleo de los valores, y es aquí donde se debe focalizar el esfuerzo, pues al modificar los valores se obtendrá una transformación en las actitudes, que finalmente terminará reflejándose en un nuevo modo de comportamiento.

#### **TIPOS DE CULTURAS:**

Existen varias concepciones que tipifican a las culturas y las categorizan según ciertos puntos de vista. De esa cuenta, se puede decir que dependiendo del arraigamiento de las culturas organizacionales, estas se clasifican en:

#### **CULTURAS FUERTES:**

Son aquellas que se caracterizan porque los valores fundamentales de la empresa son ampliamente conocidos, defendidos y respaldados por todos los trabajadores que la componen, independientemente de su nivel jerárquico. Existe un alto nivel de identificación empresa-empleado, que facilita y posibilita el éxito organizacional en toda la compañía.

Son características típicas de estas culturas, la ausencia de rotación externa de personal, así como de ausentismo e insatisfacción laboral. Sin embargo, este tipo de culturas muestra una abierta resistencia al cambio; este es el caso de algunas empresas que operan en ambientes de negocios altamente volátiles y cambiantes, y poseen culturas fuertes, lo cual no

mite, fácilmente, instaurar nuevos valores y actitudes al or de los cambios ambientales, constituyéndose así en un táculo para el desarrollo exitoso de la empresa.

## .2 CULTURAS DEBILES:

Este tipo de culturas se identifica porque no existe un tema común de significado compartido que moldea, uniforme y ente el pensar, sentir y actuar de los trabajadores en toda la resa; esto repercute en una inexistente filiación empresa-leado, que dificulta y obstruye el compromiso organizacional, ea no hay fidelidad, identidad e interés del individuo por la resa, lo cual promueve y explica las altas tasas de rotación erna de personal, los ausentismos, la insatisfacción e onformidad en el trabajo, entre otros síntomas patógenos resariales.

Se puede concluir en que las culturas débiles caracterizan resas de poco éxito y las culturas fuertes a las empresas de to ( siempre y cuando las empresas operen en ambientes ables, o bien, los valores y actitudes existentes posibiliten ptarse a los ambientes, pues de lo contrario, la cultura rte dejaría de ser una fortaleza para convertirse en una ilidad ).

Aparte de la anterior clasificación existen otras como las uientes: Culturas Abiertas; que se caracterizan por la alta /ilidad, comunicación amplia, informalidad en las relaciones orales, trabajo en equipo, orientación a la innovación y a la atividad, etc.; Culturas Formales, donde las relaciones orales y las actividades se ciñen a ciertas normas y reglas cablecidas, la comunicación es estrecha y se respira un iente altamente estructurado y burocratizado.

En otro orden de ideas, figuran las culturas progresistas, e se tipifican por la atención hacia el mejoramiento continuo atrado en el cliente, mejorando los productos y servicios, así

la calidad del recurso humano, la actitud hacia el cambio es iva, se ve como una oportunidad y no como una amenaza.

Frente a ellas están las culturas conservadoras, que se terizan por la tradicionalidad, el cambio es visto como algo ivo que atenta contra el status quo organizacional; no se mejora la calidad del producto, pues no hay a a la creatividad e innovación.

#### CULTURAS Y SUBCULTURAS:

Todas las empresas tienen una cultura que las identifica, ifica y diferencia de las otras que le son similares; endo esa línea, existe una cultura dominante que refleja el n de valores, actitudes y comportamientos que son abordados oda la organización; sin embargo, existen las subculturas, anifiestan situaciones particulares de ciertos grupos de jos o departamentos en la empresa; de esa cuenta, el tamento de Ventas tendrá una subcultura que le identifica y encia del Departamento de Finanzas, que a su vez, posee su a subcultura. En ese sentido, cada Departamento ha ado sus propios valores, actitudes y modelos de rtamiento, símbolos, lenguajes, etc.; tomando como marco de encia y fundamentación la cultura dominante del negocio, ndo de esa forma garantizado y afianzado el sistema común s valores centrales empresariales.

Cuando la empresa carece de una cultura dominante y se forma de subculturas, no existe un patrón de significado rtido que moldee y oriente a todos los elementos de la ización, lo cual puede llevar a una competencia conflictiva departamental, con sus respectivos efectos nocivos.

Lo anterior puede dar origen al fenómeno de las contra- ras teniendo lugar cuando un grupo o sector dentro de la sa, trata de imponer sus propios valores, actitudes y modos oportamiento, frente a los que dicta el sistema empresarial; a forma existe un abierto desafío, cuya intención es hacer

r los intereses sectoriales o grupales sobre los organizacionales. Es evidente en estos casos la inexistencia de concordancia y acuerdo de objetivos e intereses, así como la ausencia del deseo de alcanzar el poder y control del sistema organizativo. Los sindicatos son típicos caso de contracultura, estos grupos poseen una filosofía, intereses, valores y normas de conducción, contrarios a los observados en la empresa; el caso sucede en las funciones empresariales, cuando una cultura absorbe a otra y automáticamente le impone su cultura; la cultura absorbida puede constituirse en una contracultura, si los valores, actitudes, costumbres, estilos de liderazgo, etc., que han sido impuestos no son compatibles con los que posee. Aparte de los casos anteriores existen muchos otros, pero lo esencial que los caracteriza es su matiz político.

#### **CONSERVACION Y TRANSMISION DE LA CULTURA:**

La cultura de una organización se forma, en principio, por los valores, actitudes, prejuicios, etc., que poseen los fundadores de la misma, así como de sus primeros laborantes; éstos son los que establecen el cimiento cultural del negocio y una vez establecido, se instauran los medios para conservarla y transmitirla. Entre los mecanismos utilizados para conservar la cultura figuran:

##### **1 SELECCION DE PERSONAL:**

Esta función va más allá del simple hecho de elegir entre uno o más candidatos, aquellos que reúnan las habilidades y aptitudes necesarias para ocupar el puesto vacante; se trata también, de escoger a los candidatos que mejor se adecuen a la cultura y ambiente empresarial; esto es, buscar a los individuos cuyos valores, actitudes y expectativas coincidan con los de la organización. En este punto tiene lugar el contrato psicológico, es decir, el contrato de carácter informal y emotivo celebrado entre el nuevo trabajador y la empresa; en el marco de dicho contrato

antean las expectativas, ofrecimientos y demandas, tanto por del individuo como de la empresa, así como los términos de plimiento.

Cuando el contrato psicológico es un hecho, tiene lugar la dad empresa-empleado, es decir, se da un vínculo afectivo de a ambas partes y desemboca en un fuerte compromiso zacional. Pero cuando sucede lo contrario, o sea, las las, expectativas y ofrecimientos del sujeto no coinciden os de la organización, es descartado por ella.

De esa forma la empresa asegura el ingreso únicamente de las as que son compatibles con su cultura y clima.

#### **ACCIONES DE LA ALTA GERENCIA:**

Los valores, actitudes, comportamientos y decisiones de la gerencia ejercen una gran influencia en la cultura de la zación, proyectándose como una extensa sombra que la abarca totalidad. Cabe destacar en el comportamiento gerencial el de liderazgo, puesto que dependiendo del modelo que se se determinará un esquema laboral específico, que implica uce, ciertas normas de conducta y determinados resultados trabajo. De esa forma, las empresas mantendrán ciertos s de liderazgo que afiancen el sistema de valores entales del negocio.

#### **SOCIALIZACION:**

La socialización consiste en el proceso de adoctrinamiento nuevos empleados en la cultura de la empresa. Su interés ra en la transmisión de información sobre la historia de la zación, su misión, sus metas, políticas, valores, pres, creencias, etc., para producir formación itiva primero y luego formación afectiva. La finalidad de ialización es integrar al nuevo miembro en el engranaje arial, tanto formal como informalmente, tratando de clo lo mas pronto posible para que se identifique con la

nización y su grupo de trabajo; asimismo, que logre internalizar los valores, actitudes y comportamientos culturales existentes.

El proceso de socialización garantiza que las nuevas personas tienen la idoneidad para formar parte de la organización. Dicho proceso consta de 3 etapas que son: La etapa previa a la llegada, la etapa de encuentro y la etapa de metamorfosis. La etapa previa a la llegada, busca primero obtener información acerca de la forma de pensar, sentir y actuar del nuevo candidato y segundo proveerle información sobre la empresa y lugar de trabajo. La etapa de encuentro, tiene lugar cuando el individuo llega por primera vez a la empresa, ya como nuevo miembro de la empresa; él buscará conformidad entre la información brindada y la realidad que percibe. Luego tiene lugar la etapa de metamorfosis, que es la introducción de cambios conductuales tendientes a reafirmar los valores, actitudes y comportamientos que posee el individuo y le interesan a la empresa; o bien, para destruir e instaurar nuevos valores, actitudes y comportamientos que juzga necesario la empresa; la metamorfosis termina cuando el nuevo empleado ha aceptado la socialización incluyendo a su grupo de trabajo, y viceversa; lo que trae a colación sentimientos de identificación y filiación con la empresa, influyendo positivamente en la productividad, compromiso organizacional y evitando la propensión a abandonar la organización.

Los anteriores mecanismos procuran mantener viva la cultura; además de ellos existen otros medios que permiten la transmisión de los aspectos culturales hacia los nuevos miembros, contribuyendo así a la preservación de la cultura; entre ellos se encuentran, principalmente, las historias, los rituales, símbolos culturales y el lenguaje.

#### 4. HISTORIAS:

Muchas empresas han formulado sus historias que presentan el

control de la vida de la empresa. Las historias se constituyen en narraciones verdaderas y ordenadas de sucesos pasados y cosas memorables que han tenido lugar en la actividad empresarial a lo largo del tiempo. En las historias sobresalen los relatos anecdóticos de las vicisitudes que han sorteado los fundadores de la organización y otras personas importantes, y es precisamente en estas anécdotas donde se encuentra el por qué de ciertos valores, actitudes y procedimientos que se mantienen hasta la actualidad.

#### **RITUALES:**

Los rituales son ciertas prácticas que se han instaurado y han adquirido la calidad de costumbre dentro de la empresa, cuyo principal objetivo es el afianzamiento de las principales normas que contempla la organización, mediante su transmisión a las nuevas generaciones de empleados y su asimilación en la generación existente. Algunas empresas tienen ciertos rituales de iniciación, que se constituyen en pruebas que debe pasar y soportar el individuo para considerarse digno de pertenecer al grupo organizacional al que aspira ingresar.

Diferentes tipos de rituales se circunscriben a celebraciones, como cumpleaños, aniversarios, convivios, premiaciones, etc.; mediante las cuales se pretende con ello reiterar los valores y actitudes que fortalecen la identificación del trabajador con la empresa y grupo de trabajo al que pertenece.

#### **SÍMBOLOS MATERIALES:**

Los símbolos materiales son ciertos objetos o cosas que se utilizan convencionalmente para representar y diferenciar a la empresa de otras que le son similares; entre estos figuran los colores, el estilo y tamaño de las instalaciones, las decoraciones, las condecoraciones, los estandartes, los logotipos, etc.; la función de estos símbolos es reforzar la identidad de la organización y reflejar sus valores básicos.

## 7 LENGUAJE:

La comunicación es vital en toda empresa, pero para lograr entendimiento deseado se debe tener un lenguaje común.

Con el tiempo cada negocio ha adoptado un lenguaje característico, es decir, ha desarrollado una terminología que le propia y conecta e identifica a los miembros de su cultura y culturas que la integran. Dicho vocabulario convencional, se constituye en un potente unificador de la personalidad del individuo con la de la organización a que pertenece; fortaleciendo con ello el lazo afectivo que les une. Este lenguaje se compone de ciertos términos utilizados para describir determinadas actividades, personas claves, clientes, productos, departamentos, equipo, procesos, etc., mismos que debe conocer y dominar el nuevo empleado para entenderse e identificarse con la empresa y grupo de trabajo del que forma parte integrante.

## 8 CLIMA ORGANIZACIONAL:

El clima organizacional es la percepción común que tienen los individuos del ambiente en el cual trabajan; es decir la descripción de la atmósfera laboral que comparten los trabajadores en la empresa y que esta comprendida y determinada por la cultura organizacional.

De acuerdo a lo anterior, el conjunto de valores, actitudes y artefactos que conforman la cultura, determinan un particular clima laboral, que puede ir desde agradable hasta desagradable; dependiendo en ese sentido, el grado en que se sienten los empleados a gusto, o no, dentro de la organización o departamento al que pertenecen.

La cultura dominante de la empresa determina el clima organizacional dominante, o sea, el ambiente, que en términos generales, se vive en toda la empresa; de igual forma cada subcultura da lugar a un clima específico; de esa cuenta, el departamento de Ventas tendrá una atmósfera específica que compartirán sus integrantes; por su parte el Departamento de

de Producción, de Personal, poseerán su propio ambiente que los tipificará. Además es importante señalar que el clima organizacional estará cimentado en el clima de la empresa, que se percibe a todo lo largo y ancho de la organización.

Al igual que la cultura, el clima también ejerce influencia en el comportamiento humano en el trabajo; las percepciones de los empleados sobre el ambiente o atmósfera laboral, marcarán la forma de conducirse con sus demás compañeros, con los jefes, con los clientes y en todas sus actividades laborales. En ese orden de ideas, existirán climas que promoverán la camaradería, cohesión de grupo, participación en las decisiones, la creatividad, la afiliación, cooperación, compromiso organizacional, comodidad en el trabajo, etc., por otro lado, existirán aquellos climas que promuevan el individualismo, alta competencia, altos niveles de productividad, apego a las normas, etc.

El estilo de liderazgo de los directivos tiene un gran impacto en el clima de la unidad administrativa que dirigen; en consecuencia, si el estilo es predominantemente autocrático, es probable que se respirará una atmósfera de presión, de temor, de poca o nula participación en la toma de decisiones, etc.; ahora, si el liderazgo es de corte democrático, probablemente se describirá el ambiente de trabajo en términos de libertad para opinar, gusto por el trabajo, alta cooperación, comunicación, espíritu de grupo, poca presión, ayuda mutua, etc.

## CAPITULO II CAMBIO ORGANIZACIONAL

### 2.1 CONCEPTUALIZACION:

En la actualidad las empresas operan en ambientes turbulentos, dinámicos y cambiantes, que plantean constantemente nuevas oportunidades y amenazas a las organizaciones. En ese contexto, resulta un desafío para los gerentes empresariales, la adaptación a los cambios ambientales y mantener la estabilidad de la organización.

Es un axioma el hecho de considerar que el cambio es lo único permanente en este mundo, principalmente el de los negocios; en todos los ámbitos ocurren cambios, ya sea, de carácter tecnológico, económico (como el caso de la globalización económica), político, legal, cultural, cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, en la competencia, en los procesos de trabajo, en los valores empresariales, en los enfoques empresariales (como el caso de la Reingeniería de Negocios), en los productos y servicios, etc.

Por cambio debe entenderse, la transformación gradual o radical de una situación dada, de corta o larga duración, ocasionada por la interacción de determinados factores ambientales. El cambio es en esencia una transformación, implica que una situación dejará de ser lo que es para convertirse en otra, totalmente nueva. La velocidad de esa transformación puede ir desde lenta hasta rápida, dependiendo si el cambio se sucede paulatinamente o en forma instantánea, lo que a su vez determinará el tiempo de duración del cambio; un cambio radical, ocurrirá en un corto plazo, y los cambios graduales, implican períodos mas largos de tiempo. Todo cambio es producto de la interacción de ciertos factores causales, dependiendo de la situación de que se trate; de esa cuenta, un cambio de los procesos de trabajo, puede tener como factores causales, el aumento en la eficiencia operativa, la disminución de

perdicio, mejoramiento en la calidad del producto, presión de competencia, etc.

En los tiempos actuales el cambio es una constante, que sta de una u otra forma a toda empresa, por lo cual se deben desarrollar las habilidades organizacionales necesarias para enfrentar exitosamente los cambios que se presenten.

#### TIPOS DE CAMBIO:

Existen varias clasificaciones que se han elaborado sobre el cambio, entre ellas sobresalen las siguientes:

##### 1. DE ACUERDO A SU IMPACTO:

**Cambio Positivo:** Son aquellos que benefician a la empresa, facilitan el logro de sus objetivos y por ende contribuyen al desarrollo de la misma. Por ejemplo: cambios en los procesos y técnicas de trabajo, en los productos y servicios, crecimiento del mercado, rebajas arancelarias, adopción de nuevos enfoques administrativos, adquisición de nueva tecnología, etc.

**Cambio Negativo:** Este tipo de cambios interfiere en el accionar de la organización, lo dificulta, lo problematiza; esto conlleva al freno en el desarrollo de la empresa y compromete el alcance de los objetivos establecidos. Por ejemplo: los racionamientos de energía eléctrica, leyes que restringen el uso de ciertas materias primas, depresión económica, aumento de los costos en los insumos, escasez de materias primas básicas en el mercado, etc.

##### 2. DE ACUERDO A SU NATURALEZA:

**Cambios Externos:** En esta categoría figuran cambios tales como, cambios políticos, legales, económicos, demográficos, culturales, de mercado, ambientales, etc.

**Cambios Internos:** Se contemplan aquí cambios tales como, cambios en la maquinaria y equipo, cambios a nivel del

recurso humano, en las materias primas, en los métodos, procedimientos y procesos de trabajo, cambios en el estilo gerencial, en la cultura y clima organizacional, en los enfoques administrativos, etc.

### 2.3 DE ACUERDO A SU DESTINO:

**Cambios de Afuera hacia Adentro:** Son cambios originados por factores exógenos a la empresa, pero que tienen un impacto en la misma, el cual puede ser positivo o negativo. Como ejemplo de ello están, la emisión de una nueva ley sobre salarios mínimos, incremento inflacionario, rebaja o incremento de aranceles y otros gravámenes, nuevos competidores en el mercado, etc.

**Cambios de Adentro hacia Afuera:** Son aquellos que tiene un carácter mas bien reactivo ante el ambiente externo, buscan una adaptación ante las exigencias que este plantea; por ejemplo, ante la emisión de una ley sobre sueldos y salarios mínimos (cambio externo), la empresa debe efectuar cambios internos en las políticas salariales, en el aspecto financiero, etc.; el fenómeno de la globalización económica ha determinado cambios drásticos a nivel interno de las organizaciones, en aspectos tales como competitividad, productividad, calidad de productos, servicio al cliente, reducción de costos, entre otros; por lo mismo las empresas se han visto en la necesidad de introducir todas las mejoras pertinentes, a efecto de adaptarse a los requerimientos del ambiente externo.

**Cambios de Adentro hacia Adentro:** Son cambios que se gestan debido a la interacción de factores endógenos del negocio, no interviniendo para su aparición factores exogenós. Ejemplos de ellos son, las transferencias y promociones de empleados, modificación de los controles de ingreso y salida de los trabajadores, readecuación del espacio físico de la empresa, instauración de nuevos canales de comunicación ,

tc.

**Cambios de Afuera hacia Afuera:** En esta categoría figuran aquellos cambios ajenos a la empresa, que por su naturaleza, o interfieren en su operación. Como ejemplos de ellos se tiene el caso del cólera, que afectó a varias empresas, principalmente aquellas que procesan alimentos extraídos del mar o de ríos, pero no afectó a las empresas que fabrican ropa, ladrillos o ensamblan artículos eléctricos; para estas últimas, el cambio es clasificado como de Afuera hacia fuera, debido a que su impacto no afectó su accionar, no determinó la realización de ningún cambio interno, sin embargo para las primeras empresas citadas, éste cambio se cataloga como de Afuera hacia Adentro, puesto que sus efectos sí perjudicaron a las mismas y determinaron cambios a nivel interno. (Ver Gráfica 1)

### NECESIDAD DEL CAMBIO

El actual mundo de los negocios tiene como principal característica su dinámica de cambio; el ambiente es ampliamente competitivo, innovador, mutante; motivado principalmente por el avance de la globalización económica. Las empresas no pueden seguir en ese nuevo ambiente con sus tradicionales procesos de trabajo, estructuras, valores, tecnologías, productos, servicios, procedimientos administrativos, etc.; necesitan cambiar y transformarse en organizaciones que respondan y cumplan con las exigencias del nuevo y turbulento ambiente competitivo; pues al igual que los cambios tecnológicos, las empresas también entran en un ciclo de obsolescencia competitiva, que es ocasionado por la necesidad de los cambios externos, principalmente aquellos relacionados al fenómeno de la globalización económica.

La magnitud del cambio interno no debe circunscribirse a uno o dos áreas específicas de la empresa, como producción, finanzas, personal, mercadeo, etc; este debe abarcar la totalidad de la misma debe rediseñarse la empresa globalmente y abandonar

os paradigmas tradicionales ya obsoletos.

Las organizaciones modernas, al tenor del nuevo ambiente deben caracterizarse por su flexibilidad, enfoque al cliente, bajos costos, ausencia de actividades innecesarias, tiempos cortos de entrega, productos innovadores, calidad de servicio, procesos de trabajo altamente eficientes y eficaces, rápida reacción a cambio externo, personal de calidad, entre otros.

Es así como el cambio se traduce a un aspecto clave y necesario para alcanzar niveles de competitividad altos y una sobrevivencia económica sostenida; de esa cuenta, aquellas empresas que no introduzcan los cambios necesarios y oportunos para adecuarse al ambiente externo, están condenadas al fracaso a la desaparición del mercado.

En ese orden de ideas, es obvio que actualmente la interrogante principal ya no debe ser si se tiene o no se tiene que cambiar, si no cómo cambiar; ante esta cuestión surge como respuesta un nuevo enfoque, denominado Reingeniería de Negocios; este enfoque se constituye en una metodología de cambio, que permite rediseñar las organizaciones y hacerlas altamente competitivas en el mercado en función de los cambios ambientales operantes. En ese sentido, la Reingeniería de Negocios actualiza la transición de organizaciones obsoletas a organizaciones modernas, de éxito.

#### 4 EL FENOMENO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Todo cambio implica ajustes y modificaciones, ya sea graduales o radicales, en los procesos de trabajo, en las políticas salariales, en los productos, en los patrones de comportamientos, en los sistemas de valores, etc.; sin embargo, no todos los cambios son aceptados con beneplácito, es más, se puede generalizar que la mayoría de los cambios son resistidos o rechazados por quienes tendrán que vivir y soportar las consecuencias del mismo, ya sea, en los niveles inferiores como superiores de la organización. Existen varias razones que

lican el por qué de la resistencia al cambio, entre los más mes figuran:

### **.1 FACTORES ECONOMICOS**

Lo que más teme un trabajador es la pérdida de su empleo que lica, a su vez, pérdida económica; por ello los cambios ativos a nuevas técnicas, métodos, máquinas y procedimientos trabajo son asociados a despidos o cortes de personal, por lo l no es de extrañar la resistencia que manifiestan los leados ante estos eventos, ya sea en forma pasiva o abierta; sto que el bienestar económico para sí mismos y sus familias ve amenazado.

### **.2 INCOMODIDADES:**

El desplazamiento de lo nuevo por lo viejo lleva aparejado eliminación de ciertas prácticas y pericias creadas en el ajo; el empleado debe olvidarse de lo que hacia y ajustarse a nueva forma de trabajo; esto crea inconformidad e modidad, lo que determina su resistencia y rechazo al cambio.

### **.3 INCERTIDUMBRE:**

El cambio implica algo nuevo, que el individuo ve como ño y amenazador; desconoce el por qué y el cómo le afectará, o le ocasiona tensión y lo obligará a resistirse al cambio.

La incertidumbre es muy común y suele corregirse brindando a la información oportuna y necesaria acerca del cambio, ando así de disolver todas las dudas y temores infundados.

### **.4 LOS SIMBOLOS:**

Los símbolos reflejan ciertas creencias y valores que son ciados por los trabajadores; cuando el cambio implica el plazamiento de los símbolos existentes por otros nuevos pre existirá el sentimiento de pérdida de identidad, que arará a rechazar los nuevos emblemas o estandartes que se

can de instaurar.

#### 5. AMENAZA A RELACIONES PERSONALES:

Cuando el cambio altera el patrón de relaciones laborales existentes en un grupo de trabajo es predecible que la gente se sienta a abandonar sus amistades, puesto que lleva tiempo lograr relaciones satisfactorias con sus compañeros, así como la cohesión del grupo. Dentro de este aspecto es importante destacar la pérdida del estatus que el individuo se ha ganado en el grupo y que al ser transferido a un nuevo grupo, nuevamente tendrá que luchar para ganárselo, pues ya no gozará de la simpatía y el respeto de sus antiguos compañeros de trabajo.

#### 6. LIMITACIONES DE PODER:

Cuando los cambios conllevan el replanteamiento de la estructura organizacional, suele afectarse de igual modo la estructura de poder y autoridad, provocando en ciertos personajes (jefes, gerentes o supervisores) resistencia a la nueva situación. Un ejemplo de ello es la instauración de un cuerpo de asesoría, al cuál tendrán que consultar los jefes de línea en ciertas áreas específicas. Si se parte de que todo cambio que se efectúe será en pro del mejoramiento empresarial, entonces, la resistencia al cambio se constituye en una fuerte limitante en el mejoramiento, por lo cuál debe prestársele mucha atención.

Varias son las formas que puede tomar la resistencia al cambio, que van desde la pérdida del interés laboral, portamiento regresivos, protestas, falta de cooperación, disminución del esfuerzo laboral, y subordinación, cometiendo errores deliberadamente, hasta sabotajes intencionales, todo ello compromete el éxito del cambio interno, de adentro hacia afuera, por ende el éxito de la organización en el actual ambiente competitivo.

### **MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO:**

Lo ideal en toda organización, sería que todos los esfuerzos de cambio fueran aceptados sin oposición y los trabajadores de los niveles los apoyaran entusiastamente; sin embargo, esto es la excepción que la regla por lo cual, todo directivo debe prepararse para enfrentar la resistencia de los gerenciales y empresariales, utilizando de la mejor forma posible los métodos de reducción de la resistencia al cambio; entre dichos métodos figuran los siguientes:

#### **INCENTIVACION ECONOMICA:**

Cuando las consecuencias del cambio son visualizadas como pérdida de personal, y por ende pérdida de empleo e ingresos, es necesario que la organización concientice al trabajador de que los cambios le traerán beneficios económicos, ya sea a corto, mediano o largo plazo, y que por lo tanto no se está atentando contra su seguridad laboral. Esto es muy común cuando se trata de nuevos sistemas de trabajo.

#### **COMUNICACIONES LATERALES:**

En los casos en que existe incertidumbre por la presencia del cambio, es necesario que la administración provea toda la información pertinente en el momento adecuado a efecto de disminuir las inquietudes existentes, que muchas veces no tienen fundamento lógico. La dirección debe sentarse a discutir el cambio con los trabajadores explicarles el por qué y el cómo del cambio, analizar las dudas que surgieran y despejarlas de la forma más convincente y objetiva posible.

Las comunicaciones laterales, solo son funcionales cuando la resistencia al cambio es producto de la desinformación o mala comunicación, y cuando las relaciones entre la gerencia y los trabajadores están basadas en la confianza y credibilidad, de lo contrario los resultados pueden ser muy pobres.

### 2.5.3 TOMA DE DECISIONES GRUPALES:

Quizá no exista mecanismo más eficaz para contrarrestar la resistencia al cambio que el involucramiento de los individuos en la toma de decisiones a cerca del cambio a efectuarse, en estos casos, las personas participan activamente en la concepción, planeación y ejecución del cambio; esta técnica eleva el grado de compromiso entre las partes involucradas debido al nivel de conscientización y consenso existente acerca del cambio a concretarse. La técnica es muy útil cuando entre la gerencia y los trabajadores figuran intereses compatibles que no están en conflicto; pero cuando los intereses son contrapuestos y el grado de conflicto es muy alto esta técnica es poco útil; igual cosa sucede cuando la participación grupal es una experiencia inusual en la empresa.

### 2.5.4 MEDIANTE NEGOCIACION:

Cuando las contradicciones entre la gerencia y los trabajadores, ya sea sindicalizados o no, son significativamente altas, la negociación se erige como el medio más viable en la introducción de los cambios. La esencia de la negociación radica en la proposición de los cambios y la discusión de los mismos.

La gerencia debe estar preparada para vender sus ideas y hacer concesiones, buscando la aceptación y el compromiso hacia el cambio; debe saber escuchar las críticas, quejas, sugerencias que hagan los trabajadores, en especial el sindicato; pues siempre las propuestas de cambio que plantee la administración no serán enteramente aceptadas y surgirán contrapropuestas que la misma resistirá a aceptar. Cuando existen grupos no sindicalizados pero con mucha cohesión, la gerencia deberá tratar los cambios con líderes informales o con comités ad-hoc conformados para el efecto; en todos los casos la administración deberá tratar en lo posible que sus cambios sean aceptados totalmente, utilizando su capacidad de persuasión y negociación.

Tomando en cuenta que el ambiente es altamente dinámico ;

iante, muchas veces es necesario introducir cambios drásticamente para poder subsistir en el mercado; en estos casos la técnica de negociación (y la de toma de decisiones grupales), puede ser una limitante, puesto que sus resultados regularmente llevan considerable tiempo, debido a las discusiones, sesiones y acuerdos que conlleva.

## 5 COERCION:

Este medio consiste en utilizar la fuerza, el poder, la intimidación, para que el cambio sea introducido. En estos casos la gerencia amenaza con despidos, suspensiones, reducciones de salarios, entre otros, a efecto de generar temor y presión para que el cambio sea aceptado sin discusión y crítica alguna; el cambio reviste carácter de orden y por lo tanto debe acatarse sin ningún tipo de comentarios. La coerción es funcional cuando la gerencia tiene un alto dominio de la situación de la empresa, de lo contrario, no resultaría recomendable.

## 6 ENFOQUE TENTATIVO DEL CAMBIO:

Esta técnica establece, después de haber planeado y programado el cambio, un periodo de prueba, en el que los trabajadores desarrollan sus actividades en el marco de las nuevas condiciones laborales. En este caso los individuos no están aceptando en definitiva el cambio, solo lo están ensayando, permitiéndoles evaluarlo de forma más objetiva y no a priori, brindando a su vez información básica que le permitirá a la gerencia introducir las modificaciones del caso.

Este enfoque facilita la eliminación de prejuicios que habitualmente se forman en torno al cambio, y brinda la oportunidad a los trabajadores para externar sus opiniones, en condiciones reales y sobre bases objetivas. La finalidad de la técnica es involucrar a los individuos en la toma de decisión sobre el cambio, buscando el compromiso, la aceptación y la implementación final del mismo.

El enfoque tentativo del cambio tiene dos ventajas principales que son: (10)

Permite a los trabajadores poner a prueba sus reacciones a la nueva situación y les da más hechos sobre los cuales basar su decisión.

Ayuda a descongelar sus actitudes y las estimula para pensar en forma objetiva acerca del cambio propuesto; un cambio que se introduce solo a manera de ensayo, es menos amenazador y genera menos resistencia que un cambio permanente.

#### 7. MANIPULACION Y COOPTACION:

Estas técnicas se podrían considerar como las ovejas negras entre los medios para introducir cambios y reducir la resistencia. La manipulación consiste en falsear información acerca del cambio, principalmente de sus efectos, se busca presentarlos de una manera atractiva, ocultando a la vez aspectos muy indeseables del mismo. Se exageran los beneficios del cambio y la parte negativa se tergiversa, o bien se omite.

Por su parte la cooptación, busca comprar a los líderes de opinión, formales o informales, se le hacen ofrecimientos para vencer a sus seguidores, se trata de buscar su respaldo, dándole un rol clave en el proceso de cambio, incluso se puede llegar al soborno con tal de que apoye y promueva el cambio.

A pesar de que se pueden lograr la aceptación y la adhesión en pro del cambio, pueden resultar muy peligrosas estas técnicas, si en un momento dado quedan al descubierto las intenciones del cambio, dando como resultado la pérdida de la credibilidad de la administración y la configuración de un precedente que en el futuro influirá

---

) George Strauss: "Problemas Humanos de la Administración", página 214.

amente en forma negativa, en las nuevas iniciativas de

Las técnicas o medios mencionados anteriormente, tienen un especial en situaciones concretas, sin embargo, su aplicación combinada puede proveer resultados más satisfactorios en la minimización o eliminación de la resistencia al cambio; cuando esto es en manos de la habilidad y creatividad del agente antes de cambio; en ese sentido alguien podría utilizar primero las comunicaciones laterales, luego las decisiones grupales y la incentivación económica; en otros casos quizá sería mejor iniciar con un enfoque tentativo de cambio y utilizar la negociación; otra posible combinación estaría comenzada por comunicaciones laterales, para empezar, luego la incentivación económica y por último la utilización de la negociación, para consolidar el cambio. No existe una mezcla perfecta, pero, debe tratarse en lo posible de buscar aquella combinación que disminuya sensiblemente la resistencia al cambio y facilite su implantación. (Ver Gráfica 2)

#### EL AGENTE DE CAMBIO:

"La persona o personas que fungen como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio, reciben el nombre de agentes de cambio" (11). Estos individuos son precisamente los promotores en la materialización del cambio, ellos son los que planean, planean y canalizan el cambio, (aunque hay ocasiones en que solo planean y canalizan el cambio, o bien solo lo impulsan), por lo tanto son precisamente ellos o él, quienes se enfrentan a la resistencia al cambio, debiendo estar bien preparados para enfrentarse exitosamente a dicho fenómeno.

Los promotores o agentes de cambio, pueden ser personas que ocupan cargos en la organización, como gerentes, jefes, asesores

secretarios de sindicatos, etc.; o bien, pueden ser personas ajenas a la empresa, como asesores externos o expertos en la materia. Algunos piensan que los asesores externos son más aconsejables, debido a su objetividad e imparcialidad, sin embargo, los servicios de estas personas pueden ser muy costosos por otro lado desconocen intimidades de la organización, así como la cultura y clima de la misma. Por su parte, los agentes internos de cambio conocen mejor la empresa y pueden predecir de mejor forma las consecuencias del cambio; pero si esta persona o personas no gozan de confianza y simpatía en la empresa, difícilmente tendrán éxito; por ello, deberá seleccionarse cuidadosamente el o los agentes de cambio, pues ellos son un actor clave en el éxito de la introducción de los cambios organizacionales.

## **.7 EL PROCESO DE CAMBIO:**

El proceso de cambio en las organizaciones implica tres fases o estados específicos que son: el estado futuro, que es la posición que la administración desea que la empresa llegue a tener; el estado presente, que refleja las condiciones actuales que tiene la empresa y el estado de transición, que comprende el conjunto sistemático y planeado de las actividades y condiciones que deben realizarse para llevar a la empresa de su estado actual al estado futuro deseado. La administración del proceso de cambio implica primero la definición de la necesidad del cambio, configurar el estado futuro deseado, evaluar el presente, y facilitar la transición necesaria para concretar el cambio proyectado.

### **.7.1 DEFINICION DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO:**

El proceso del cambio se inicia con la determinación de la necesidad del cambio. Ante las actuales circunstancias ambientales, todas las empresas se ven presionadas a introducir mejoras en cinco áreas críticas de competitividad, estas son: la

egia, los procesos, la estructura organizacional, los recursos humanos, la cultura y clima organizacional. A cada una de estas áreas debe definírseles sus fortalezas y debilidades; que ambas áreas constituyen un sistema, el estado de una necesariamente el estado del resto, debido a lo cual se crítico determinar que tipos de cambios deben efectuarse a luz de las demandas ambientales de tipo tecnológico, económico, legal, cultural, de mercado, de competencia, etc; a nivel de área como a nivel del sistema global; cambios deben estar orientados a la elevación del nivel de competitividad de la organización en el mercado. Es importante notar, que la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios externos es fundamental, al grado que determina su posición competitiva e incluso su supervivencia, en ese sentido, la empresa debe obtener información pertinente y oportuna, que le permite percibir y definir los cambios que necesita efectuar para sobresalir frente a la competencia y otras amenazas externas. Determinar la necesidad del cambio no implica, de alguna manera, la sola intuición o creencia de que la empresa debe cambiar, sino la definición clara y objetiva de las áreas que es fundamental introducir modificaciones trascendentales, la magnitud de tales modificaciones y sus características principales. En ese orden de ideas, la necesidad de cambio que surge desde la cultura organizacional, no debe circunscribirse a la declaración: "Se debe cambiar la cultura de la empresa", sino ir mas allá de esto; lo que implica, definir las fuerzas internas que presionan el cambio, su naturaleza y potencia, las transformaciones graduales o radicales que deben producirse, a nivel de sistema de valores, actitudes y comportamientos.

#### **DEFINICION DEL ESTADO FUTURO:**

Una vez definida la necesidad del cambio, se procede a elaborar una descripción de la situación final esperada con la

minación del cambio. El estado futuro implica el detalle de características y condiciones deseadas por la gerencia; es la visión que esta tiene del escenario a alcanzar en un determinado periodo de tiempo con la intervención del cambio.

El estado final del cambio debe plantearse por escrito, indicando el plazo para lograrlo; de esa manera, se constituye en marco de referencia hacia el cual serán dirigidos todos los esfuerzos de cambio. En el caso la cultura organizacional, se definen que plantear detalladamente, el sistema de valores creado, en relación al cliente, al trabajo, al trato laboral, a cooperación, etc; las actitudes deseadas y los artefactos; es decir, se elaboraría el perfil cultural organizativo al que se iba a llegar.

Posterior a la definición del estado futuro final esperado, determina el estado futuro intermedio, el cual servirá de punto de referencia y detallará lo que se proyecta alcanzar a corto plazo. El estado final e intermedio deben reflejar opciones viables y factibles de lograr en un periodo determinado, debiendo tomarse en cuenta en su elaboración la visión que persigue la empresa, tratando de encontrar complementariedad y no contrariedad en dichos aspectos.

La definición del estado futuro se constituye en el mapa que guiará las estrategias de cambio a desplegarse; puesto que sin escenarios futuros no se podría determinar qué se necesita cambiar y cómo debe cambiarse; además el estado futuro proporciona toda la información necesaria de lo que se espera con el cambio, reduciendo con ello la incertidumbre y las malas percepciones por parte de los trabajadores, disminuyéndose la resistencia al cambio y facilitándole el camino al mismo.

### **.3 DEFINICION DEL ESTADO PRESENTE:**

Al definir el estado presente, se busca detallar cuales son características y condiciones actuales que imperan en la empresa. Es imposible establecer estrategias de cambio viables

bles, sin antes haber efectuado una evaluación minuciosa del escenario actual; dicho escenario comprende la visión del futuro en forma detallada, del estado actual funcional del sistema empresarial. Para visualizar el estado presente, la gerencia puede ordenar un estudio de la organización a expertos en el área, o bien, puede reunir a un grupo de trabajadores de la empresa, para establecer cómo se encuentra actualmente la organización. En ese contexto, debe precisarse el perfil actual de la cultura de la empresa, mismo que debe compararse con el perfil futuro, permita establecer qué debe permanecer y qué no debe alterarse. El diagnóstico de la situación debe comprender las siguientes actividades:

#### **CONSTELACION DE PROBLEMAS RELATIVOS AL CAMBIO:**

En este paso se formulan conjuntos de problemas homogéneos que responden a un área o proceso específico. Dichos grupos o constelaciones de problemas permiten identificar en detalle, el quién (personas o grupos), el qué (procesos o actividades clave), y el cómo (efectos del problema en cuestión); así como facilitan la priorización de los problemas en las áreas y actividades claves de la empresa.

La definición de las constelaciones de problemas es vital, pues es a partir de aquí donde se conciben los cambios necesarios para alcanzar el estado futuro.

#### **DEFINICION DE LOS SUBSISTEMAS RELEVANTES:**

El concepto de subsistemas relevantes debe entenderse la persona o grupo de personas que son claves para la realización del cambio; la masa crítica, o sea, el número de personas mínimo que deben estar de acuerdo con las iniciativas de cambio. La masa crítica comprende aquellas personas o grupos que tendrán que soportar los costos del cambio, sino las personas de quienes se necesita la intervención para que el cambio se dé. Como ejemplos de subsistemas relevantes figuran la alta gerencia, la gerencia de

ínea, los sindicatos, líderes informales, entre otros.

### 1.7.3.3 DEFINICION DE LA DISPOSICION Y CAPACIDAD DE LOS SUBSISTEMAS PARA EL CAMBIO:

Por disposición debe comprenderse la actitud frente al cambio; define el grado de interés, motivación, necesidad, cooperación, voluntad de las personas o grupos clave, en el cambio; se clasifica como baja, media o disposición alta.

La capacidad implica el grado de influencia, poder, autoridad, habilidades y destrezas que poseen los subsistemas críticos y que por lo tanto, factibilizan el cambio. Al igual que la disposición, la capacidad se mide como media, alta o baja.

En varios casos los subsistemas pueden presentar alta disposición pero baja capacidad, o viceversa; lo ideal sería que ambas situaciones coincidieran, es decir que la masa crítica presente al mismo tiempo alta capacidad y disposición; pero como esto es excepcional, es necesario buscar los medios que permitan llevar el nivel de disposición y/o capacidad de los subsistemas elevantes; por otro lado, cuando estos dos aspectos se muestran bajos, es presagio de resistencia al cambio, debiéndose buscar la razón del mismo y manejarlo de la mejor forma posible.

### 1.7.4 ESTADO DE TRANSICION:

Una vez definidos el estado futuro y el presente, es necesario establecer las condiciones y acciones pertinentes que deben llevarse a cabo para ir del presente al futuro. Este estado o período de transición, es donde tienen lugar los cambios reales, y por lo tanto se constituye en un área crítica dentro de la administración del cambio organizacional, puesto que es aquí donde tiene lugar la resistencia al cambio.

El estado de transición comprende dos aspectos básicos que son: la planeación de las actividades y el establecimiento de las estructuras administrativas para el cambio.

## 1 PLANEACION DE LAS ACTIVIDADES:

El plan de cambio es el conjunto, sistemáticamente zado, de las acciones necesarias para concretar el cambio, ficando los medios, el tiempo necesario y los responsables abrán de intervenir en su desarrollo. El diseño, estación y ejecución del plan debe realizarse con sumo o, buscando siempre que sea realista, flexible, preciso, la y claro; puesto que se constituye en la guía básica que ará los esfuerzos y recursos hacia el estado futuro o. Existen dos aspectos básicos que deben atenderse en la acción del plan de transición, estos son:

**dónde debe intervenirse primero:** Una vez que se ha eterminado lo que se debe y no se debe cambiar, tomando omo base el estado presente y futuro; se presenta el roblema de dónde debe enfocarse en principio, la atención el cambio, o sea, establecer el punto de partida del mismo.

Algunos subsistemas claves, como la alta gerencia, los quipos staff, los sindicatos, ciertos grupos de trabajo, istemas afectados por el cambio, etc; puedan constituirse n el blanco inicial de las intervenciones de cambio.

**elección de las tecnologías de intervención:** Después de emer claro dónde se debe empezar, otra cuestión crítica es a de seleccionar los medios o mecanismos necesarios e dóneos para que el cambio efectivamente se dé. Algunos de stos medios son, un proyecto de cambio piloto, reuniones de nfrontación organizacional, intervenciones educativas, rganismos administrativos temporales de carácter nterfuncional, comités multidisciplinarios, pláticas de nsibilización, grupos experimentales de trabajo, etc.

Es importante indicar que estos medios, simultáneamente a la zación del cambio, ayudan a la descongelación de ciertos

rones de comportamiento, actitudes, costumbres, valores, entre otros, que son fuente de resistencia al cambio.

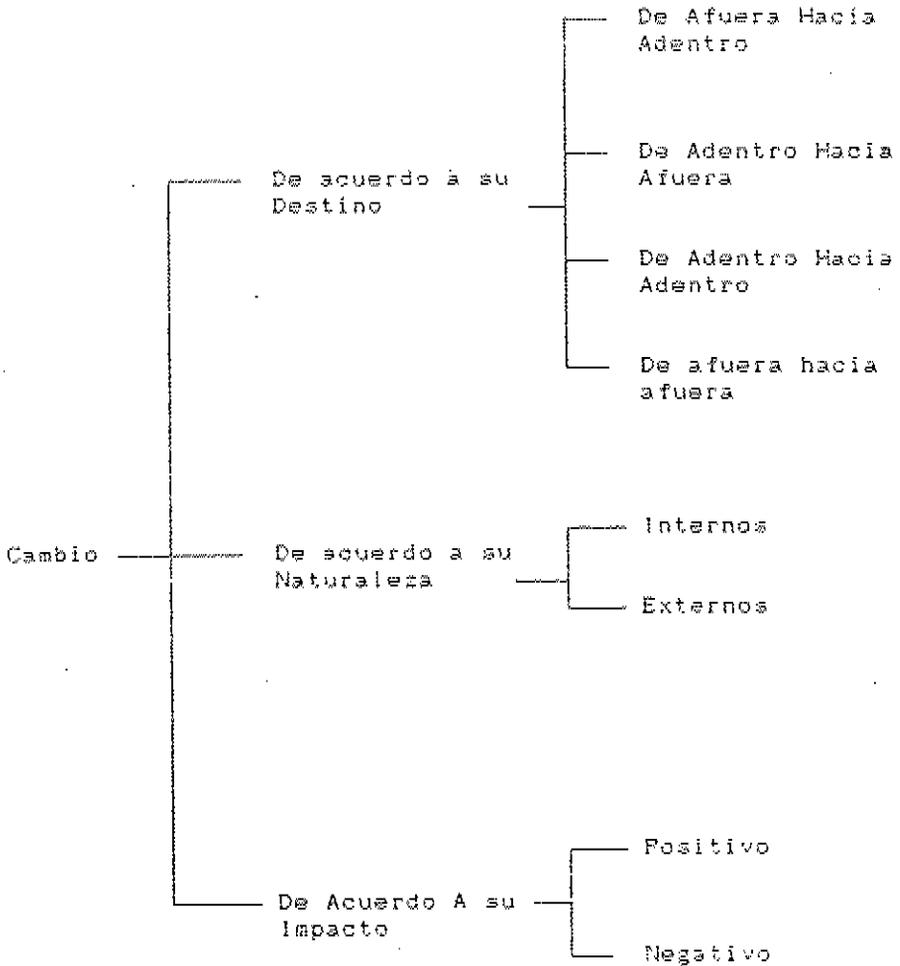
#### 4.2 ESTRUCTURAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA TRANSICIÓN:

Resulta muy difícil encaminar el cambio en el marco de la actual estructura administrativa de la empresa, por ello, es necesario crear estructuras administrativas, que al margen de la estructura formal existente, permitan llevar a cabo los esfuerzos de cambio en el contexto del estado de transición.

Las estructuras administrativas de transición responden a la pregunta: ¿Quién o quiénes deberán hacerse cargo de la administración del cambio?; lo importante en este caso, es saber elegir el agente o agentes de cambio adecuados, que dirijan, ordenen y controlen los esfuerzos y recursos durante el proceso de transición, de acuerdo a la tecnología de intervención seleccionada.

Entre las estructuras posibles para administrar la transición se tienen: la designación del gerente general como responsable del esfuerzo del cambio; un gerente de línea que actúe como jefe de proyecto; gerentes de línea que formen un comité gerencial interfuncional de cambio; representantes de las partes involucradas, por ejemplo un grupo integrado por delegados de la gerencia y del sindicato; líderes naturales, personas o grupos de personas que gozan de confianza y respeto en la organización; selección diagonal, cuando se forman comités con personas provenientes de diferentes niveles jerárquicos; grupos informales de la organización; entre otros. Desafortunadamente, no existe una forma específica o estándar de estructura administrativa transicional para un tipo de cambio determinado; sin embargo, se debe buscar aquella estructura que optimice los resultados deseados con el cambio. (Ver Gráfica 3)

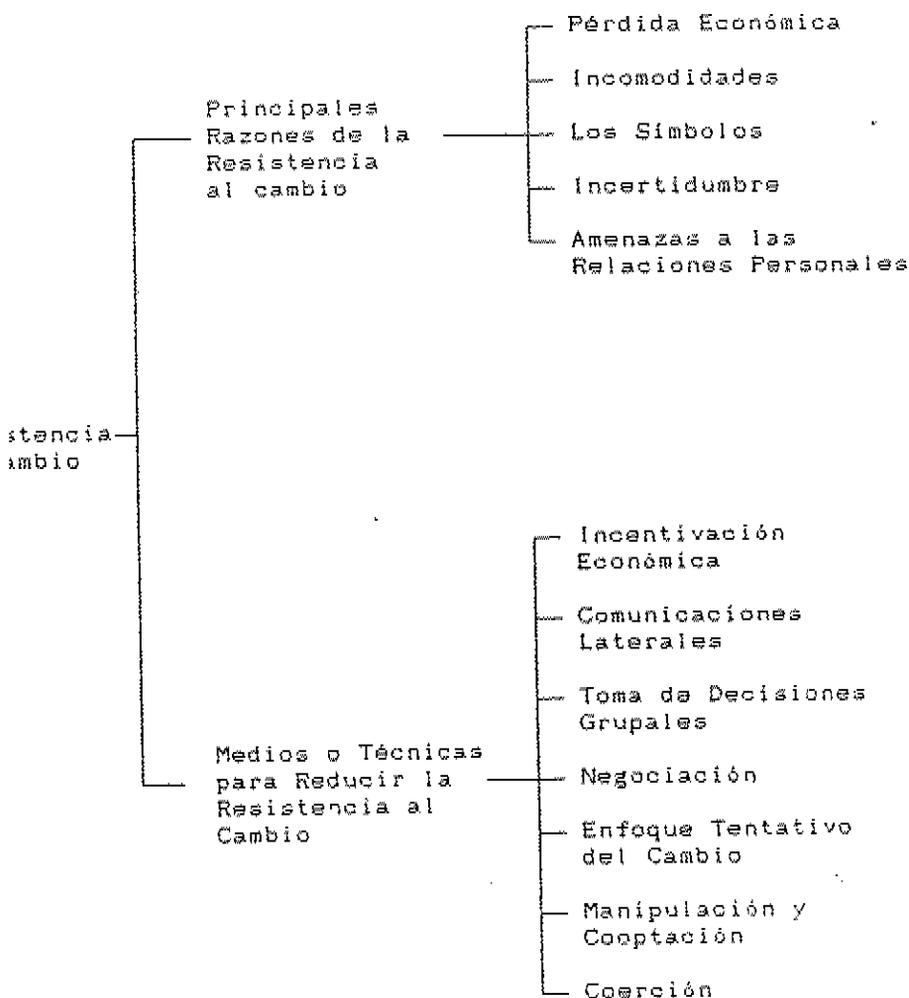
GRAFICA # 1  
CLASIFICACION DEL CAMBIO



FUENTE : Elaboración Propia.

## GRAFICA # 2

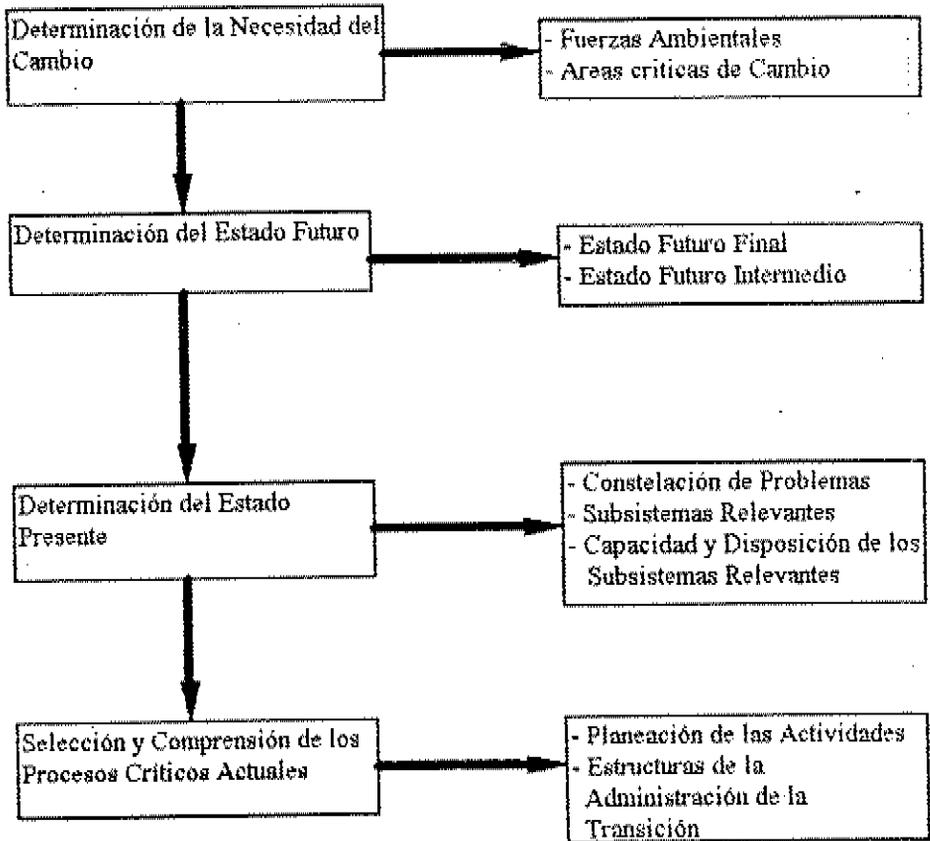
RAZONES DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO  
Y LAS TECNICAS PARA SU REDUCCION



fuente : Elaboración propia

## GRAFICO 3

### EL PROCESO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Fuente : Elaboración propia, en base a la obra "Transiciones Organizacionales" de Richard Beckhard y Reuben Harris.

CAPITULO III  
REINGENIERIA DE NEGOCIOS

ECEDENTES:

Cuando Adam Smith publicó en su obra "La Riqueza de las Naciones" en 1776, el principio de la división del trabajo, y sus bondades, utilizando como ejemplo el proceso de producción de un fábrica de alfileres, las empresas inglesas lo adoptaron rápidamente como una práctica operativa. Con el tiempo esto se fue perfeccionando y del sector de la producción se irradió a toda la empresa, apareciendo estas en áreas de mercadeo, finanzas, personal, etc.; de hecho todo el que hacer empresarial se especializó en base a la división del trabajo.

Las empresas guatemaltecas, al igual que las estadounidenses y de otras partes del mundo diseñaron sus estructuras administrativas y operativas en base a las empresas inglesas; lo cual determina la existencia de sistemas organizacionales fundamentados en la división del trabajo y la consecuente especialización de las funciones y actividades técnicas y operacionales, no solo en las empresas privadas, sino también en instituciones públicas del país.

En ese sentido, dichas empresas e instituciones, funcionan como procesos fragmentados, en donde cada departamento y consecuentemente cada persona, son responsables de una parte del sistema global.

Para mover todo el aparato empresarial, se establecen políticas, normas, métodos, controles, etc.; a efecto de que las empresas realicen el trabajo que les corresponde y en forma que la empresa demanda. Esto es mas obvio en las instituciones estatales, en donde la formalización de las tareas organizadas es tal, que los procedimientos administrativos y operativos deben cumplirse al pie de la letra, estableciéndose además, una gama de controles que garantizan su observación.

ligatoria.

En ese orden de ideas, los procesos empresariales especializados se crearon para cumplir requisitos internos, reginándose los intereses y necesidades de los consumidores y usuarios, por lo tanto estos tenían que conformarse con los productos, servicios y condiciones que tales empresas ofrecían.

Actualmente las cosas han cambiado, los consumidores se han vuelto mas exigentes, establecen qué es lo que quieren, cuándo y cuánto están dispuestos a pagar por los productos; es así como los clientes han asumido el mando y se han convertido en la fuerza que domina la relación empresa-cliente. Por otro lado la competencia se ha vuelto mas intensa, pues al eliminarse las barreras comerciales y abrirse los mercados, han propiciado la incursión de empresas extranjeras que compiten con bajos costos altos niveles de calidad, a su vez, ofrecen nuevos productos y servicios al consumidor, diversificándose las alternativas de compra. Sumado a lo anterior, se tienen los rápidos cambios tecnológicos, que han motivado innovaciones de todo tipo, principalmente en el área de productos nuevos y en el área de las comunicaciones e información. Todo esto ha creado un nuevo mundo en los negocios, que a su vez, ha determinado la creación de un nuevo tipo de empresa.

Las empresas actuales, con sus procesos especializados y burocratizados, orientados hacia sus necesidades internas, han entrado en un irreversible proceso de obsolescencia competitiva; estas empresas no necesitan una modificación o reorganización, necesitan rediseñarse radicalmente, cambiar todo y empezar de cero; esto implica crear una empresa orientada totalmente al cliente, flexible ante los cambios ambientales, creativa e innovadora, que opere con bajos costos, que dé un producto y/o servicio de alto valor al cliente, con tiempos de atención cortos, sin actividades innecesarias, organizadas en torno a procesos, etc. El camino para llegar a ser una empresa competitiva y rentable en el nuevo orden comercial, es la

niería de negocios; este nuevo enfoque de gestión arrial permite a las organizaciones alcanzar niveles altos de productividad, enfocando toda la atención a las necesidades y expectativas evolutivas de los clientes, así como a los costos de trabajo organizacionales.

La reingeniería se traduce así, en la mejor respuesta ante un entorno competitivo que se está consolidando.

#### DEFINICION DE REINGENIERIA:

"Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en costos, tiempos, críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como calidad, servicios y rapidez, (12)

"Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de negocios de valor agregado, y de los costos, políticas y estructuras organizacionales que lo sustentan, para optimizar el flujo de trabajo y la productividad de la organización". (13)

Las anteriores definiciones encierran lo que se entiende por reingeniería, y al analizarlos es importante destacar ciertos puntos claves que las conforman.

El primer elemento es la revisión fundamental del negocio, lo que implica reflexionar sobre lo que hace realmente el negocio y por qué lo hace así; en ese sentido, las respuestas a estas preguntas aparentemente simples obligan a reexaminar la razón de ser de la empresa y su forma actual de operar; al hacer esta revisión salen a relucir los valores sobre los cuales se erigió

---

Michael Hammer y James Champy: "Reingeniería", p. 34.

Mario Rafael Mendizabal: "Reingeniería de los Servicios Públicos", p. 3.

negocio, muchos de los cuales resultan cuestionables a la luz de las nuevas condiciones ambientales.

El segundo elemento se refiere al rediseño radical, lo cual significa cambiar la empresa desde sus cimientos, lo que conlleva desechar las actuales y obsoletas estructuras administrativas, procedimientos, funciones, sistemas, procesos de trabajo, etc.

La reingeniería no busca modificar o readecuar lo que hasta el momento existe, su objetivo es abandonar lo existente y empezar de nuevo, o sea, reinventar totalmente el negocio.

El tercer elemento se refiere a la mejora espectacular; la reingeniería no busca mejoras incrementales, como un 10% menos de desperdicios, un 25% de incremento en las ventas, disminución de los retrasos en un 30%, etc; lo que busca son mejoras dramáticas, que solo se consiguen eliminando los paradigmas administrativos obsoletos, cambiándolos por nuevos, acordes a las actuales condiciones ambientales; en ese sentido se trata de alcanzar incrementos en las ventas de un 200%, eliminación de trabajos de proceso en un 100%, disminución de los costos y las demoras en un 100%, etc. Dichos resultados colocan a la empresa en una posición competitiva que le garantiza la sobrevivencia en el nuevo orden de los negocios.

El cuarto elemento clave de la reingeniería son los procesos; "un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente". (14) Las empresas tradicionales tienen sus procesos de negocios fragmentados, cada departamento participa, de forma especializada, en la ejecución de dicho proceso, de esa cuenta, cada unidad administrativa se responsabiliza de su área de trabajo en el contexto del proceso

---

) Michael Hammer y James Champy, Op. cit. p. 37.

, pero no hay nadie que se responsabilice directamente por el desarrollo del proceso desde el principio hasta su conclusión, por ende, ninguno conoce todo el proceso. "Los que participan en un proceso, miran hacia adentro de su propio departamento y hacia arriba, donde está su superior, pero nadie mira hacia afuera, donde está el cliente". (15)

La principal razón por la cual las empresas han entrado en un estado de obsolescencia competitiva, estriba en que sus procesos fueron diseñados para que funcionaran con éxito en otra época donde la satisfacción del cliente era cosa secundaria y el cumplimiento de las necesidades internas de la organización era principal; esto ha cambiado, y si las empresas no reingenierian radicalmente sus procesos, orientándolos totalmente a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, están condenadas a desaparecer del mercado. La reingeniería busca reestructurar los procesos de negocios una ventaja competitiva, que le permita satisfacer plenamente al cliente, mejor que como lo hace actualmente, y así asegurar en el mercado su supervivencia y liderazgo empresarial.

En síntesis, se puede decir que: "la reingeniería dinámica de los negocios es un nuevo enfoque, esta diseñada para controlar y mejorar la respuesta operacional y la calidad, y desafiar a las empresas a competir en esta nueva era de los negocios". (16)

#### REINGENIERIA Y CALIDAD TOTAL:

Varias personas piensan que reingeniería es lo mismo que el concepto de calidad total; otras creen que la reingeniería es la metodología de la calidad total; ambos razonamientos son

dem. p. 30

Michael Morris y Joel Brandon: "Reingeniería", p. 2

Calidad total y reingeniería no son la misma cosa, pero ambos enfoques no se excluyen mutuamente, prueba de ello es que comparten ciertos principios, como el enfoque al cliente, atención al proceso, equipos de trabajo autodirigidos, educación y entrenamiento permanentes, hacer únicamente aquello que agrega valor, cambio de la cultura organizacional, entre otros; sin embargo la diferencia cardinal entre ambos estriba en que la calidad total busca cambiar la organización gradualmente, mediante el mejoramiento continuo e incremental, se ocupa de mejorar paulatinamente los procesos actuales; en ese sentido, opera en el marco de la estructura actual de la empresa. Por su parte, la reingeniería se orienta al cambio radical de la empresa, a través del mejoramiento discontinuo, que consiste en la introducción de cambios grandes en los procesos, tecnología, productos, servicios, etc.; en esa línea, la reingeniería no opera en el marco del paradigma organizacional existente, pues su misión es rediseñarlo radicalmente e instaurar uno completamente nuevo y actualizado.

Muchos de los fracasos de las iniciativas de calidad total se originan en el hecho de que se han aplicado a empresas con procesos obsoletos, por ende los resultados que se obtienen son pobres y desalentadores. Lo funcional es cambiar radicalmente la empresa -aplicar reingeniería- y luego introducir cambios continuos -seguir con calidad total- a efecto de que primero se actualice competitivamente y luego vaya mejorando continuamente su competitividad, pero, una vez que se haya entrado en un irreversible proceso de obsolescencia, nuevamente se debe de aplicar reingeniería y darle continuidad con calidad total.

En síntesis, calidad total busca hacer bien lo que siempre se ha hecho, por medio de la mejora continua; reingeniería busca descartar lo que siempre se ha hecho, e instaurar nuevas e innovadoras formas de trabajo mediante la mejora discontinua radical.

### ENFOQUE A LOS PROCESOS:

Los procesos de trabajo son un conjunto secuencial de acciones que utiliza ciertos insumos para proveer de producto o servicio a un cliente interno o externo. Los procesos expresan la forma como las empresas hacen su trabajo.

Para ejecutar los procesos, las organizaciones se valen de sistemas de apoyo, que se constituyen en un medio para facilitar el trabajo que implica un proceso; cada proceso es atendido por varios sistemas de apoyo. Entre los sistemas de apoyo más comunes figuran: sistemas de información, procedimientos y formularios, estándares y políticas, sistemas de capacitación, equipamiento, etc.

Toda empresa necesita de diversos procesos para desarrollar su trabajo cotidiano, entre los procesos de trabajo más típicos resaltan: almacenamiento, contabilidad de costos, cancelación de pedidos, capacitación y entrenamiento, programación de la producción, pago de facturas, desarrollo de nuevos productos, abastecimiento de mercaderías, etc.

Cada proceso de trabajo se divide en subprocesos, que a su vez se fragmentan en actividades y tareas. Por su parte, un conjunto de procesos de trabajo conforman un macroproceso o proceso de negocios. Los procesos de negocios surcan toda la organización y su ejecución es a través de la realización de los procesos y subprocesos particulares que realiza cada unidad administrativa; la finalidad del proceso de negocios es satisfacer al cliente externo, mientras que los procesos y subprocesos departamentales lo hacen con los clientes internos dentro de la empresa. En lo sucesivo se utilizará el término proceso para referirse tanto a los procesos de trabajo como a los procesos de negocios.

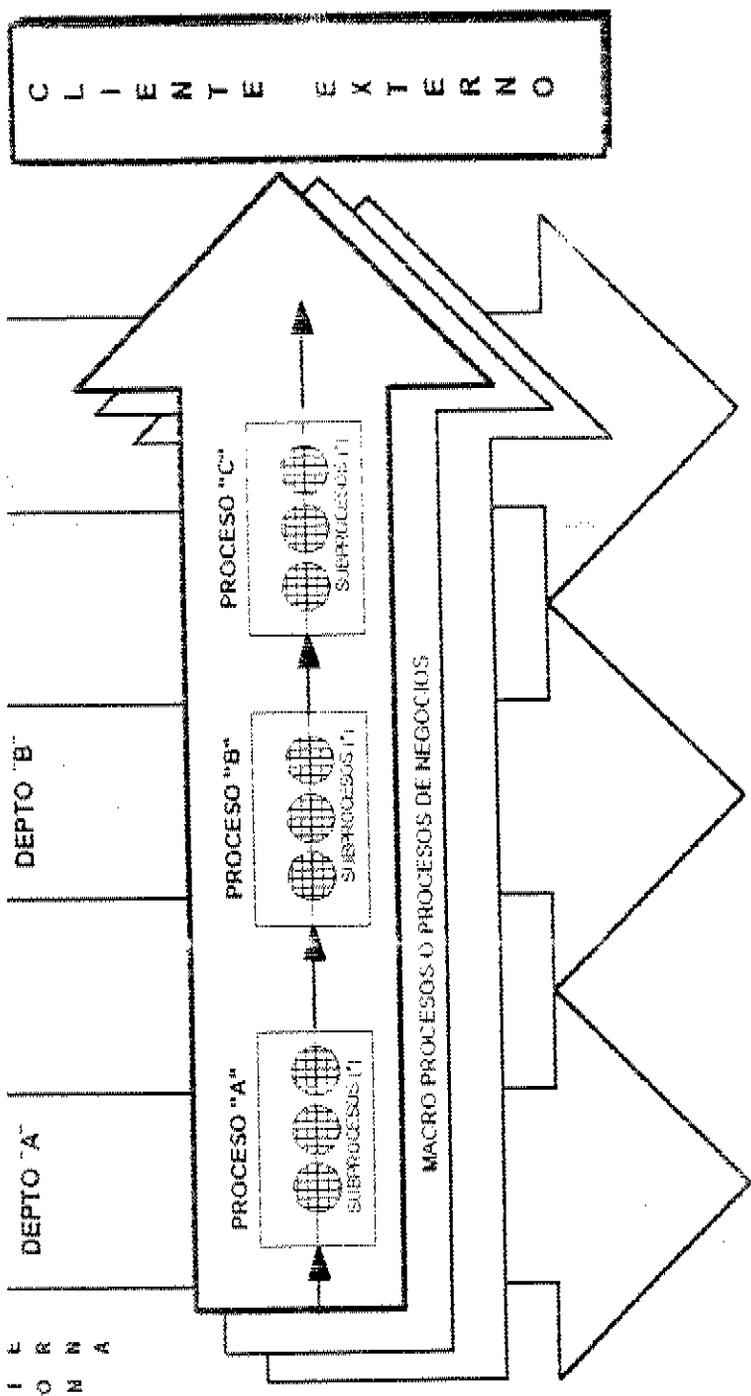
### 1 LOS PROCESOS DE TRABAJO TRADICIONALES:

En las empresas tradicionales todo el qué hacer laboral está especializado en unidades administrativas (divisiones,

tamentos, secciones, etc.) que operan verticalmente, en existen personas expertas en finanzas, mercadeo, personal, cción, etc; que aportan sus conocimientos y destrezas a una específica del proceso; de esa forma, el trabajo se eta a medida que pasa de un departamento a otro.

El problema es que los procesos no fluyen verticalmente sino ontalmente, es decir atraviesan toda la organización, y es samente en este recorrido donde encuentran una gama de culos que le impiden cumplir con su finalidad: "la facción plena del cliente externo". La razón de esta amática es que dichas unidades administrativas se han creado ines y necesidades particulares, y su preocupación se ha nscrito a la defensa y conservación de tales intereses; de forma han desarrollado valores, actitudes y rtamientos, que incluso pueden ir en contraposición a los icta la organización, lo que finalmente resulta afectando el imiento de las demandas de los clientes; convirtiéndose así a de las principales fuentes de desventaja competitiva.

En resumen, mientras los procesos de negocios tienen una a externa -satisfacer las necesidades y expectativas de los ces-, el trabajo especializado que realiza cada unidad istrativa tiene una visión interna - satisfacción y imiento de intereses sectoriales-. En la siguiente gráfica apreciarse de mejor manera el flujo vertical y horizontal s procesos, así como su integración.



FORMA

FUENTE: ADAPTACION PROPIA, EN BASE A "INGENIERIA", SEMINARIO DE LA ORGANIZACION PARA LA CALIDAD TOTAL, LOCALIDAD GUATEMALA MARZO DE 1994

(\*) LOS SUBPROCESOS SE DIVIDEN EN ACTIVIDADES Y TAREAS

## LOS PROCESOS Y LA SATISFACCION DEL CLIENTE:

En el pasado, las empresas se daban el lujo de establecer propios estándares de calidad y diseñar sus propios procesos, tal forma diseñaban y fabricaban productos que a su juicio los que necesitaban los clientes; ante esto, no le quedaba valida al consumidor que someterse a lo establecido por las -tiempos de entrega, costos, retrasos, mal servicio, as de calidad, etc.; este enfoque orientado al cumplimiento especificaciones y necesidades internas de las organizaciones dado obsoleto, hoy existe un nuevo orden en los negocios, o que atañe a los clientes, se han transformado de vasallos : empresas a reyes de las mismas; en ese sentido, el enfoque emandan las nuevas circunstancias ambientales es aquel dado totalmente a la satisfacción de las necesidades y ativas evolutivas de los clientes; de esa cuenta, son ellos as ahora establecen los estándares de calidad, los productos ricios, e incluso, influyen en el diseño de los procesos.

Todo lo anterior, ha provocado que el cliente, actualmente, nos leal y más exigente; hoy no basta con solo saber a llega el producto, es necesario comunicarse con él, saber ; son sus inquietudes, sus problemas, sus insatisfacciones; grado que se ha vuelto una necesidad organizacional intimar . cliente; pues si actualmente es difícil atraerlo, resulta mas difícil conservarlo y mantenerlo satisfecho.

Las empresas tradicionales que siguen operando con procesos ructuras obsoletas, han encontrado serios problemas para r con las exigencias de los modernos clientes, debido a que rocesos resultan ser lentos, con altos tiempos de espera, de papeleo, baja calidad de servicios; al final, el e recibe un producto de mala calidad y costoso. La dad de todo proceso es entregar un producto de alto valor ente, que le satisfaga e incluso, exceda sus necesidades y ativas; para cumplir con esto, es necesario que las as rediseñen sus procesos para ajustarse a los nuevos y

diantes requerimientos de los clientes.

La reingeniería se presenta como el medio más idóneo para producir los cambios radicales en los procesos y transformarlos en una poderosa fuente de ventaja competitiva, misma que se obtiene en tiempos cortos de entrega, rápida adaptación al cambio, alta calidad de productos, bajos costos, trámites sencillos, buen servicio, y en síntesis, la plena satisfacción del cliente.

La reingeniería aplicada a los procesos determina cambios en toda la empresa, en áreas claves como la cultura organizacional, el personal y la estructura organizacional; todo ello desemboca en lo que se conoce como "reingeniería de la empresa"; esta reingeniería implica que la totalidad de la empresa ha sido transformada y rediseñada radicalmente para cumplir con las demandas del nuevo y turbulento ambiente competitivo, dentro del cual destacan los requerimientos de los clientes y las acciones para ganar la competencia.

#### REINGENIERIA DE PROCESOS:

Es importante recalcar que las empresas necesitan reinventar sus procesos y buscar nuevas formas de organizarlos para lograr la satisfacción plena del cliente tanto interno como externo, y así alcanzar significativas mejoras competitivas. El proceso general para llevar a cabo la reingeniería consta de las siguientes etapas:

#### 1 ANALISIS DE LAS DEMANDAS AMBIENTALES:

En esta fase se efectúa un diagnóstico acerca de los cambios que se están suscitando en el ambiente externo, principalmente aquellos que corresponden a los clientes, la competencia y la tecnología; en ese sentido, se establecen cuáles son los nuevos requerimientos de los clientes; las ventajas que está adquiriendo la competencia con sus productos, sus servicios, calidad, rapidez, costos, etc.; y los nuevos avances en tecnología, como

maginaria, nuevas técnicas de producción, nuevos insumos, cambios en la tecnología de la información, etc. En esta fase plantea lo que está ocurriendo en las afueras de la empresa, lo que está cambiando, lo que está adquiriendo importancia y lo que está quedando obsoleto, es decir, las nuevas estrategias competitivas que se están consolidando en el nuevo entorno de negocios.

#### DEFINICION DE LA POSICION COMPETITIVA PRESENTE Y FUTURA:

En base a la información anterior los altos directivos de la empresa formulan las razones fundamentales y críticas por las que se justifica el cambio radical que englobe a toda la organización, así como el planteamiento de lo que se espera con la reducción del cambio.

Lo anterior se plasma en dos documentos que son: el documento pro-acción y la declaración de visión; el primero explica el por qué del cambio y persuade de la importancia que tiene la transformación radical de la empresa en cuanto a su supervivencia en el mercado; por lo tanto, dicho argumento debe ser claro, breve, concreto, preciso y reflexivo; además debe ser conocido en toda la empresa, a efecto de persuadirlos de que la alternativa a optar es el cambio radical vía reingeniería organizacional. El segundo documento, la declaración de visión, establece la posición que se quiere alcanzar con los cambios organizacionales; especificando el escenario futuro organizacional al que aspira con la aplicación de la reingeniería, presentando los beneficios esperados; este documento contesta a la pregunta: ¿cómo se desea llegar con el cambio?. La declaración de visión debe presentarse en forma clara y concreta, debiendo especificar en forma objetiva la posición competitiva futura de la empresa con el cambio.

Con la formulación y planteamiento del argumento pro-acción y la declaración de visión, la alta dirección pretende primero, comunicar a todos los trabajadores de la empresa la necesidad del cambio a todos los trabajadores de

empresa, y segundo, establecer la meta que se quiere alcanzar el cambio, buscando el compromiso y la colaboración de todos el bienestar de todos.

### **.3 DEFINICION Y CONFORMACION DE LA ESTRUCTURA BASICA PARA LA REINGENIERIA:**

Una vez definidos, difundidos y discutidos los documentos mencionados anteriormente, se procede a conformar el equipo de personas que tendrán a su cargo desarrollar, ejecutar y solidar el cambio radical por medio de la reingeniería. Los personajes que generalmente figuran en un esfuerzo de reingeniería son:

#### **.3.1 LIDER:**

Esta es la persona que tiene la autoridad suficiente para dirigir, persuadir y motivar el cambio radical en toda la empresa; este puesto es representado por un alto ejecutivo de la organización. Para que tenga lugar la reingeniería debe existir un líder, que se caracterice por su inquietud, capacidad de asumir riesgos, viveza intelectual, negociador, visionario, y principalmente, por su fe en el cambio radical de la empresa.

#### **.3.2 DUEÑO DEL PROCESO:**

Es aquella persona que se responsabiliza por el rediseño de un proceso específico; es designado por el líder y regularmente representado por un gerente de línea; además, el dueño del proceso selecciona, asesora, apoya y dirige su equipo de reingeniería.

#### **.3.3 EQUIPO DE REINGENIERIA:**

Es el grupo de personas encargadas de llevar a cabo la misión fundamental y el rediseño radical de un proceso específico. Este equipo está integrado, regularmente, de 5 a 10 personas y consta de dos tipos de miembros: los miembros de

y los de afuera; los primeros son las personas que ante forman parte del proceso a rediseñarse, es decir, las que trabajan en él, y por lo tanto lo conocen totalmente; los miembros de afuera, como su nombre lo indica, individuos ajenos al proceso que se rediseña; pueden proceder a departamentos o bien de firmas consultoras.

Los equipos de reingeniería están confinados a un sólo , no puede haberlos para varios procesos; ellos son los última instancia reinventan la empresa. El equipo esta por la información que le proporcionan los clientes de cosas, expertos en informática, recursos humanos, aspectos lógicos, etc. La dirección del equipo esta a cargo de un , que es elegido por los miembros del equipo, aunque en circunstancias lo elige el dueño del proceso; entre las alas funciones del capitán del equipo figuran, elaborar la de las reuniones, motivar en la generación de ideas, r en los conflictos y polémicas, entre otras actividades.-

#### COMITE DIRECTIVO:

Este organismo esta integrado por un grupo de altos vos de la empresa y por los dueños de los procesos; presidido por el líder. La función del comité directivo ablecer los lineamientos generales que orientaran y aran el esfuerzo de reingeniería en toda la organización; mo, se ocupan de las resoluciones de problemas que se en en materia de rediseño, de la jerarquización de las ades de reingeniería y de la evaluación global del éxito isma.

#### EL ZAR DE REINGENIERIA:

Este personaje se encarga del aspecto técnico de la ería, desarrollando herramientas y técnicas que habrán de r a la reinención de la empresa; a su vez, se abilita por la coordinación de los esfuerzos de

ingeniería que se conducen en toda la organización. El zar, trabaja íntimamente con los dueños de proceso y equipos de proceso, preparándolos, motivándolos, capacitándolos, dirigéndolos y armonizando todas las actividades que llevan a cabo.

"En el mundo ideal, la relación entre todos estos sería así: el líder nombra al dueño del proceso, quien reúne al equipo de ingeniería para rediseñar el proceso con ayuda del zar y bajo los auspicios del comité directivo". (17)

#### 3.4 GRAFICACION DE LOS PROCESOS ACTUALES:

En esta fase el equipo de reingeniería, con la ayuda del zar, grafica los macro-procesos, procesos, actividades y tareas, que describen la forma en que el trabajo fluye en toda la empresa. Estos gráficos se constituyen en un diagnóstico de la manera como opera actualmente la organización.

Las herramientas comunes que se utilizan en esta etapa son: diagrama de árbol, diagrama de espina de pescado, diagrama de flujo, diagrama Warnier-Orr, diagramas de transición de estado, diagrama de jerarquía, modelos sinópticos, modelos de red, modelos de simulación, modelos matemáticos, modelos de acción de flujo de trabajo, diagrama de actividades de negocios, diagramas de relación. Cada uno de estos modelos y diagramas tiene una aplicación específica, pero en términos generales, se circunscriben al análisis y recorrido del trabajo que comprenden los procesos.

#### 3.5 SELECCION Y COMPRESION DE LOS PROCESOS CRITICOS:

Una vez descritos gráficamente los procesos, se deben escoger aquellos que urgen ser objeto de la reingeniería; esto se

que no es posible para la empresa rediseñar todos sus procesos simultáneamente, por lo mismo, debe establecer cierto orden de prioridad en los procesos existentes. Para seleccionar los procesos a rediseñarse se pueden seguir cualquiera de los 3 criterios siguientes:

**Importancia:** Seleccionar los procesos de acuerdo al grado de dificultad que presenten; ordenandose del más al menos problemático.

**Factibilidad:** Selección de los procesos tomando en cuenta las posibilidades de rediseñarlos más rápido, considerando las limitantes de tiempo, costos y recursos.

**Importancia:** Escoger los procesos en función de la relevancia en la satisfacción de los clientes.

Cuando se ha tomado la decisión sobre la jerarquización y selección de los procesos a rediseñar, el siguiente paso es entender esos procesos, lo que implica entender qué hace el cliente con el producto que se le suministra a través del proceso de producción, cuáles son realmente sus necesidades, expectativas y temas fundamentales que le aquejan. Esto, aparentemente no se resuelve totalmente entrevistando a los clientes, generalmente contestarán lo que creen que desean o hacen con el producto, pero no expresan lo que verdaderamente desean o hacen con el producto, puesto que existe una diferencia crucial entre lo que los clientes realmente hacen y lo que dicen que hacen. La mejor forma de obtener información genuina, es observando al cliente en condiciones normales o interactuando con él en la utilización del producto.

La finalidad del equipo de reingeniería es entender las necesidades de los clientes mejor de lo que ellos creen que las tienen. Una vez que se ha determinado lo que realmente necesita el cliente, se procede a establecer lo que se le provee con los procesos actuales; en base a esta información se

termina lo que deben hacer y suministrar los nuevos procesos a clientes.

## 6 REDISEÑO DE PROCESOS:

Seleccionados, jerarquizados y entendidos los procesos actuales, se procede a su rediseño radical para que de esa forma operen satisfactoriamente con los nuevos requerimientos de los clientes.

La misión del equipo de reingeniería en esta etapa es diseñar un proceso totalmente nuevo, flexible, expedito, económico y principalmente, que entregue un producto o servicio al cliente que le satisfaga plenamente. Para cumplir con lo anterior, los miembros del equipo se reúnen constantemente para pensar y discutir ideas. La primera reunión, es quizá, la más difícil, lo único con que se cuenta es con una hoja u hojas en blanco. La dificultad de lo anterior estriba en que no existe un procedimiento que, posterior a su ejecución, genere automáticamente un nuevo diseño del proceso.

El trabajo en esta fase demanda mucha creatividad, imaginación, reflexión y desaprensión de lo que se hace y se hace hasta el momento; se debe olvidar lo familiar y buscar ideas extraordinarias de hacer el trabajo. La primera reunión, generalmente, comprende las siguientes facetas: el capitán del equipo plantea el o los problemas existentes; luego continúa con la descripción de los procesos actuales, indica su inicio, fin, hitos especiales, tiempos de proceso, puestos de intervienen, insumos, productos o servicios que genera, etc; posterior a ello, se pasa a la generación de ideas, que básicamente, comprende la identificación de las posibles soluciones, su discusión y registro; las ideas formuladas son soluciones para satisfacer de mejor manera a los clientes actuales y potenciales.

Las premisas recomendables a seguir en la generación de ideas son aplicar uno o dos principios de reingeniería; identificar, eliminar y omitir supuestos; aprovechar el uso destructivo de la

gía. Un principio de reingeniería que siempre se debe es el que establece que se debe pensar en resultados y no en tareas; un segundo principio especifica que en la ón del proceso deben intervenir el menor número posible de s. " Los supuestos son creencias firmemente arraigadas encuentran subyacentes e incorporados en casi todo proceso al existente". (18)

r ende, el equipo debe cuestionar todos los supuestos y qué pasaría con el proceso si se replantearan o se ran. Por su parte, el uso de la informática es esencial ediseño de los procesos, de ella hay que aprovechar su ad destructiva de lo obsoleto; es decir, aprovechar sus alidades, viendo en ellos soluciones poderosas, para luego ar qué problemas presentes y futuros se pueden solventar. trata de conocer qué hace la tecnología y después definir e puede aplicar, para romper con lo establecido en los s actuales.

ando el equipo ha producido un diseño óptimo de proceso, nunicarlo al resto de la compañía y principalmente, a las s que tendrán que operar con él; es la hora de pasar de la la acción; de la creatividad a la innovación.

Posterior al rediseño de los procesos deben introducirse radicales en áreas críticas, tales como: la estructura, ursos humanos y la cultura organizacional; esto con la ad de que las ventajas competitivas que puedan lograrse transformación de los procesos no sean obstaculizadas o adas por la obsolescencia en que se encuentran las áreas encionadas.

: todo lo anterior es menester llevar a cabo la ería de la empresa, pues es indispensable que todo mpresarial y no solo los procesos estén orientados a la

atisfacción del cliente y actualizados de acuerdo al nuevo cliente competitivo; por lo tanto, el nivel de capacidad competitiva de la empresa no es consecuencia de la transformación una sola área, si no de todo el conjunto organizacional.

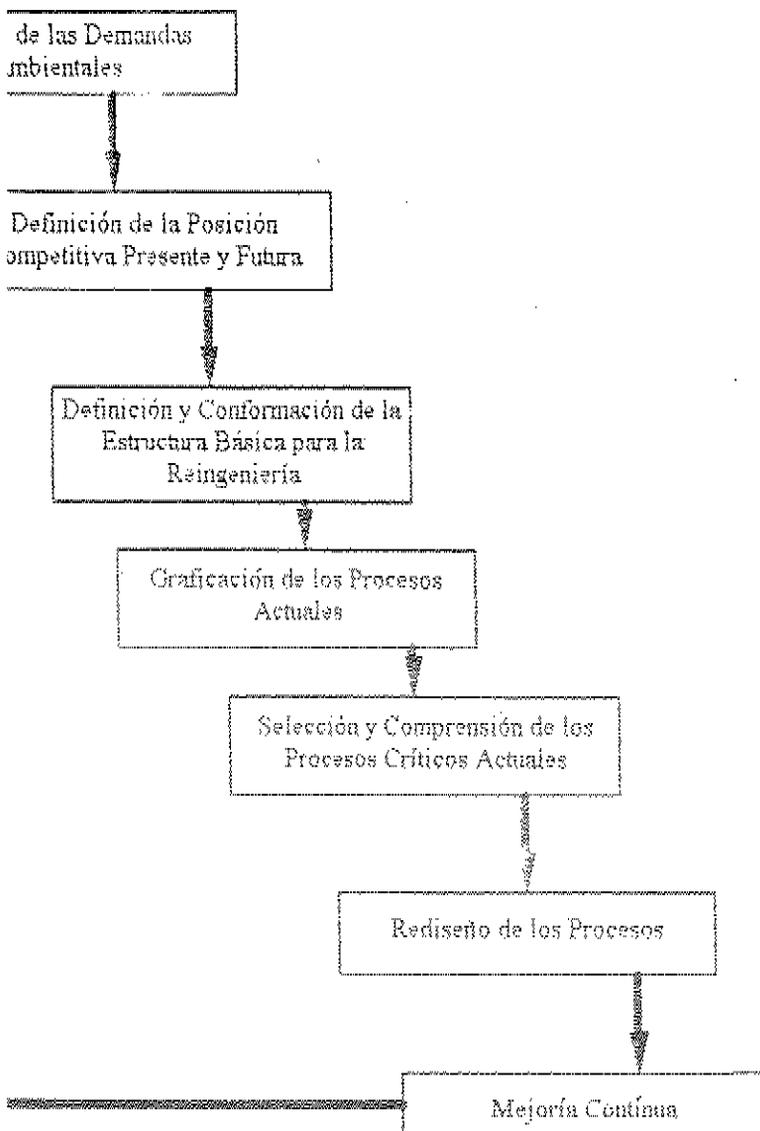
#### .7 MEJORA CONTINUA:

Concretada la reingeniería de los procesos de la empresa, el instrumento pro-actualización del sistema empresarial debe seguirse mediante la mejora continua vía calidad total.

La importancia de la calidad total en esta etapa estriba en los cambios ambientales, con el tiempo, irán haciendo obsoleto lo que hasta el momento estaba rediseñado, por ende se es necesario actualizar continuamente los procesos y las otras áreas para hacerle frente exitosamente, a las necesidades y expectativas evolutivas de los clientes, así como a los avances de la competencia, hasta el punto en que se haga necesaria otra transformación radical.

A continuación se presenta gráficamente el proceso de reingeniería para su mejor comprensión.

## GRAFICO 5 PROCESO DE REINGENIERIA



laboración propia, en base a la obra "Reingeniería" de Michael Hammer y James / "Reingeniería de la Empresa", seminario de la organización para la cultura de la / total -OCCT-.

### **CAMBIOS ORGANIZACIONALES QUE MOTIVA LA REINGENIERIA:**

Como ya se ha mencionado, la reingeniería de los procesos implica cambios sustanciales en toda la empresa, lo cual ocurre en un nuevo mundo del trabajo organizacional. Entre los principales cambios que se observan figuran: la aparición de equipos de proceso que sustituyen a los antiguos departamentos funcionales; el trabajo especializado es reemplazado por el trabajo generalista o multidimensional; los empleados pasan de dependientes y controlados a facultados para tomar decisiones (empowerment); al personal se le educa para desarrollar una conciencia del cómo y el por qué de su trabajo; la motivación del empleado se centra en los resultados y no en el proceso o las actividades que realiza; las promociones se llevan a cabo tomando en cuenta las capacidades y no el desempeño de los empleados; la orientación de los valores cambia de enfocados en la organización a enfocados al cliente; la función del jefe de departamento, de supervisor a facilitador y capacitador; las estructuras administrativas se transforman de jerárquicas a planas; los altos ejecutivos pasan a ser verdaderos líderes, basados en valores, actitudes y comportamientos orientados a la satisfacción del cliente.

En síntesis, se forja una nueva empresa con la capacidad necesaria para afrontar los cambios que plantea el actual mundo de los negocios.

### **REINGENIERIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL:**

La cultura organizacional es un área clave en la implementación de los cambios empresariales, a tal grado que su ausencia o menoscabo puede comprometer grandemente los resultados de cualquier iniciativa de cambio. En el caso de la reingeniería, es indispensable transformar la cultura subyacente de los paradigmas administrativos tradicionales, a una cultura orientada al cambio, al cliente, a la competencia. De esa manera se desarrollan los valores, actitudes y comportamientos tradicionales

en eliminarse e instaurarse aquellos que respondan a las demandas competitivas. Lo anterior lleva a pensar que el éxito de un programa de reingeniería en los negocios está determinada, en última instancia, por la cultura de la organización. Pues de nada sirve que se hayan logrado rediseñar lentamente los procesos si no se han cambiado los sistemas de valores que sostienen las actitudes y comportamientos existentes.

"Cambiar los valores es parte tan importante en la reingeniería como cambiar los procesos". (19)

Los valores tradicionales que imperan en las empresas e instituciones gubernamentales, se circunscriben a intereses organizacionales que fomentan el individualismo, la cooperación condicionada, la centralización de decisiones, la desvalorización de la capacitación y educación laboral, el trabajar por dinero, dejar todo para después, el poco o nulo interés por el cliente externo, etc. Evidentemente, lo anterior no facilitaría el buen funcionamiento de los procesos rediseñados, por lo cual es muy importante conocer los valores, actitudes y comportamientos existentes, para establecer aquellos que realmente serán funcionales y estén a la altura de los procesos transformados.

"En una compañía que se haya rediseñado, los empleados deben tener creencias como las siguientes: (20)

Los clientes pagan nuestros salarios: debo hacer lo que se necesite para complacerlos.

Todo oficio en esta compañía es esencial: el mío es muy importante.

Presentarse en el 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.

1) Michael Hammer y James Champy, Op. cit., p. 81

2) Loc. cit.

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.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE UN MODELO DE CAMBIO CULTURAL

En el presente capítulo se presentará un modelo de cambio cultural, basado en el proceso de cambio presentado en el capítulo II, aplicado a la cultura organizacional de un club social ubicado en la ciudad capital y al que se le denominará convencionalmente, Club Internacional.

El Club Internacional, es una organización de servicios creativos, dirigidos al estrato social "A", que comprende entre sus asociados a personalidades internacionales y nacionales de conocido prestigio. Actualmente, el Club ha tenido muchos problemas en su forma de operar y esto ha repercutido en la satisfacción de sus clientes externos, los socios; por ello, las altas autoridades de la organización han decidido implementar un programa de reingeniería, sin embargo, previo a ello es necesario cambiar la cultura actual del Club a una cultura que se acople a sus requerimientos que demanda la reingeniería; pues de nada serviría cambiar los procesos de negocios del Club, si el personal no ha cambiado su forma de pensar, sentir y actuar.

El proceso de cambio a aplicar comprende: la determinación de la necesidad del cambio, el establecimiento del estado futuro a alcanzar, establecimiento del estado presente y el estado de transición.

#### 1 DETERMINACION DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

El Club Internacional debe introducir cambios ascendentes en la cultura de la organización por las razones siguientes:

Debido a la implementación futura de un programa de reingeniería en el Club, se determina la necesidad de crear una nueva cultura organizacional orientada a la satisfacción del socio.

No existe un sistema de valores compartidos en toda la organización, que incluya los intereses del Club, los trabajadores y de los socios.

No existe una declaración de misión del Club, que oriente y dé significado al trabajo que se lleva a cabo en la organización.

Ciertas actitudes y comportamientos de los trabajadores se han constituido en obstáculos para prestar un servicio de alta calidad al socio.

Los estilos de liderazgo existentes, han propiciado el individualismo, la desconfianza, comunicación estrecha y la centralización en la toma de decisiones.

La cultura organizacional existente es débil, prevaleciendo los intereses de las subculturas de cada departamento, lo que interfiere en una labor interdepartamental coordinada y dirigida hacia la satisfacción del cliente.

La ausencia de un enfoque administrativo con plena orientación hacia las necesidades y expectativas de los clientes, o sea, los socios.

La falta de un enfoque hacia el futuro que tome en cuenta las necesidades y expectativas evolutivas de los socios.

La necesidad de orientar el esfuerzo laboral hacia la creatividad e innovación, con la intención de adelantarse a los cambios y no para adaptarse a ellos.

La obsolescencia competitiva en que ha entrado el Club (Internacional frente a sus homólogos); debido a que estos últimos ya han implementado iniciativas de modernización en el servicio a sus socios.

Los artefactos tales como máquinas, mobiliario, equipo, instalaciones y procesos, de los Departamentos de Restaurante y Cocina, son obsoletos y no permiten brindar un servicio rápido y satisfactorio al socio.

La necesidad de instaurar nuevos valores, tales como: honestidad, presteza, amistad, lealtad, identidad,

entusiasmo, responsabilidad, dedicación, esmero, creatividad e innovación permanentes, trabajo en equipo, comunicación fluida, respeto, educación y capacitación, cooperación, retribución decorosa, liderazgo emprendedor, calidad de servicio, libertad de acción e iniciativa; mismos valores que se constituirán en la base fundamental de la nueva cultura organizacional.

#### **DETERMINACION DEL ESTADO FUTURO:**

Dentro de 2 años el Club Internacional poseerá una cultura organizacional con las siguientes características:

##### **.1 AUTONOMIA INDIVIDUAL:**

En el Club todas las decisiones son tomadas en equipo, participan muy entusiastamente los trabajadores y los jefes; todos tienen la oportunidad de participar activamente en pro del mejoramiento del servicio al socio; todas las iniciativas son bienvenidas, independientemente quien las plantee. Una vez tomadas las decisiones, todos se responsabilizan en la realización de las mismas. A su vez, existen reuniones periódicas entre los personeros de todos los departamentos, para compartir y discutir ideas e informar sobre las decisiones tomadas, a efecto de unificar esfuerzos con la finalidad legítima de aumentar, y aún exceder la satisfacción del socio.

##### **.2 ESTRUCTURA:**

Existen pocos, pero bien claros y sencillos procesos, modos y procedimientos de trabajo; todos los trabajadores los conocen muy bien y siempre están atentos y prestos para mejorarlos o cambiarlos por otros nuevos y más eficaces. Todos controlan su trabajo, desde el inicio hasta el fin. Los comentarios de retroalimentación son abundantes y se le pone principal atención a aquellos que tienen que ver con las necesidades y expectativas de los socios. Los estándares de

de servicio al socio son reflejo de sus necesidades y vivas y cambian, de acuerdo a los cambios que muestren los en sus gustos y preferencias. Además, el Club cuenta con sofisticado equipo, mobiliario, máquinas e instalaciones Departamentos de Cocina y Restaurante, para brindar un de alto nivel al socio.

#### **POYO:**

Los trabajadores reciben toda ayuda, apoyo y orientación de sus respectivos jefes. Los jefes son facilitadores y líderes de sus equipos de trabajo; son verdaderos líderes inspiran y propician confianza, amistad, honestidad, cohesión, espíritu de grupo, compañerismo y esmero. La relación entre los jefes y trabajadores es abierta y fluida. Los jefes se preocupan constantemente por la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus seguidores. Los grupos de trabajo mantienen una comunicación continua, que les permite realizar en forma eficaz y eficiente sus esfuerzos hacia la excelencia en el servicio al socio.

#### **IDENTIDAD:**

Los trabajadores se sienten orgullosos de laborar en el Club que determina una fuerte filiación organizacional. No existe el más mínimo interés por abandonar el Club, se expresa en la nula rotación externa de personal. La estructura de la organización contempla los intereses del Club, de los trabajadores y los socios, en un todo orgánico; la misión se define en el por qué, para qué y hacia dónde del esfuerzo organizacional; todos en el Club conocen la misión y han internalizado los valores que la misma contempla, a su vez, están totalmente comprometidos con ellos.

#### **ESEMPEÑO-PREMIO:**

Periódicamente se llevan a cabo encuestas de satisfacción

el socio, y en base a ello se mide el desempeño de los grupos de trabajo. Se premia el esfuerzo grupal y no el individual; los errores son vistos como oportunidades para mejorar, por lo tanto, no son objeto de sanción alguna, pues se incita a los grupos de trabajo a hacer las tareas bien desde la primera vez.

#### 4.2.6 TOLERANCIA AL CONFLICTO:

Las relaciones trabajador-trabajador, trabajador-jefe, trabajador-socio y departamento-departamento, son excelentes y están inspiradas en valores como la confianza, la honestidad, la armonía, el respeto y la amistad. Los conflictos muy raras veces se suscitan, pero cuando esto ocurre, existe toda la buena voluntad de las partes en conflicto para la resolución pronta de los mismos, sentándose precedente para que nunca vuelvan a presentarse.

#### 4.2.7 TOLERANCIA AL RIESGO:

En el Club, el cambio es visto como una necesidad y como el mejor camino para ir proviendo satisfacción a las evolutivas necesidades y expectativas de los socios; por ello, se incentiva a los trabajadores a pensar creativamente y a introducir las innovaciones pertinentes para aumentar y exceder la satisfacción del socio. Gracias a ello, el Club Internacional es un club con un servicio y atención de categoría mundial, a la vanguardia en Guatemala en innovaciones gastronómicas y recreativas, con un servicio de mesa de alta calidad y rápida atención al socio.

#### 4.3 DETERMINACION DEL ESTADO PRESENTE:

A continuación se presenta la situación actual de la cultura organizacional existente; definiéndose las constelaciones de problemas en función de las siguientes características:

##### 4.3.1 AUTONOMIA INDIVIDUAL:

En el Club, los gerentes y los jefes son los únicos qu

facultad para tomar decisiones rutinarias y no rutinarias; por ejemplo, fijación de metas, determinación de puestos, elaboración de planes, etc.; los trabajadores vivos no tienen facultad para participar en la toma de decisiones, ellos no tienen voz ni voto en las decisiones que se toman, no se les consulta para nada, solo se les toma en cuenta para la ejecución de las decisiones tomadas. En consecuencia, la iniciativa de los trabajadores es muy restringida. El trabajo en equipo es muy escaso y solo se lleva a cabo con la participación de los niveles alto y medio de la organización. Por otra parte, cada departamento toma sus propias decisiones, de acuerdo a sus particulares intereses; no existe una instancia administrativa en donde se unifiquen las decisiones de todos los departamentos.

#### **ESTRUCTURA:**

Existen pocos controles, normas y procedimientos en el Club, que ya han entrado en un estado de obsolescencia considerable; de acuerdo a lo anterior, existe un relativamente bajo nivel de formalidad en la organización. La función del control es exclusiva de los jefes y gerentes; dentro de los niveles actuales, no existen aquellos que suministren retroalimentación básica sobre la calidad actual del servicio, así como tampoco nuevas necesidades y expectativas de los socios, sumado a lo anterior, no existen estándares de calidad de servicio al socio. Por su vez, los procesos y procedimientos existentes en los departamentos de Cocina y Restaurante, no permiten un servicio de calidad al cliente; además el mobiliario, equipo, maquinaria e instalaciones, son obsoletos y contribuyen a la baja calidad en el servicio al cliente, puesto que son pocos cómodos, tanto para el cliente como para el trabajador.

#### **APOYO:**

Existe una regular ayuda, orientación y respaldo de los

as para con sus empleados, de igual forma, la confianza entre los socios es regular. La comunicación es estrecha y fluye principalmente hacia abajo; la comunicación de abajo hacia arriba es muy poco usual; Los tipos de liderazgo que existen en el Club, básicamente pueden agruparse en dos categorías, los líderes autócratas y los líderes laizze faire-laizze pasé, básicamente, los jefes son mas bien empíricos que profesionales. Lo anterior a fomentado comportamientos anticualidad y actitudes negativas como: "El socio puede esperar"; "Los jefes solo para dar sirven"; "Cada quien debe aprender como pueda"; "La culpa la tengo yo la tiene fulano"; "El trabajo siempre se ha hecho así y se seguirá haciendo así"; "Yo solo hago lo que se me ordena"; etc. Sumado a ello, existe un considerable conocimiento de los problemas de los trabajadores por parte de los jefes, lo cual explica en cierto grado la insatisfacción verbal existente. En lo relativo a las relaciones interdepartamentales, cada departamento se ocupa de sus propios intereses, lo cual desemboca en una mala coordinación y poco contacto entre ellos, que finalmente contribuye al mal servicio que suministra al socio.

#### **.4 IDENTIDAD:**

En el club no hay una fuerte filiación organización-empleado; los trabajadores no se sienten tan orgullosos de laborar en él; debido a ello hay muy poca rotación externa de personal, y en mayoría, los integrantes del Club perciben un aceptable ambiente laboral. Como no existe una declaración de misión en el Club, la labor que se realiza carece de sentido y razón de ser para el trabajador. Lo anterior ha contribuido de alguna manera, a la falta plena de identificación entre el trabajador y su organización, y entre él y la organización a la que pertenece.

#### **.5 DESEMPEÑO-PREMIO:**

El sistema de premios y castigos que se utiliza en el Club,

se aplica dependiendo del desempeño observado, es decir, pues centra su atención en el desempeño negativo mas positivo, por lo tanto se le brinda mas interés a los cometidos por los trabajadores que a sus aciertos.

de lo anterior, la incentivación que reciben los empleados de sus jefes es muy escasa y poco motivante; debido a ello, los trabajadores ponen lo mejor de si para realizar su trabajo, a pesar de las limitaciones y condiciones que les son adversas.

#### OLERANCIA AL CONFLICTO;

Las relaciones entre los trabajadores son buenas y muy raras veces suceden conflictos; por su parte, en las relaciones con los clientes se presenta cierto grado de conflictividad, sin embargo los problemas que se suscitan en este tipo de relaciones son poco frecuente, existiendo siempre el interés de llegar a un acuerdo para solucionar los problemas o diferencias. A nivel interdepartamental, los conflictos se han presentado ocasionalmente; sin embargo, entre los departamentos de Cocina y Bar, son casi frecuentes los conflictos entre los empleados y los despachadores de comida y bebidas. Lo anterior ha ocasionado la frecuencia de problemas entre los socios del restaurante y el personal de servicio, debido a la lentitud en el servicio y la poca atención que se pone a las quejas, sugerencias y expectativas de los clientes.

#### OLERANCIA AL RIESGO:

La creatividad y la innovación son prácticas muy pocas en la organización; debido a ello, se han efectuado cambios muy poco relevantes, en la forma de hacer el negocio y en los servicios que se ofrecen al socio. De esa manera siempre ha existido un considerable grado de rigidez en la manera de realizar las labores y en los servicios que se brindan al cliente, principalmente en el menú

se se prepara y sirve a los socios. A pesar de ello los altos directivos del Club Internacional siempre han tenido la buena atención de mejorar el servicio al socio y elevar la calidad al mismo.

### 1.3.8 DEFINICION DE LOS SUBSISTEMAS RELEVANTES:

Entre los principales subsistemas relevantes en el Club figuran: la Asamblea General, la Junta Directiva, la Alta Gerencia, los Jefes de los Departamentos de Mantenimiento, recreación, Contabilidad, Cocina y Restaurante, los grupos de meseros, cocineros y bartenders; los conglomerados anteriormente citados constituyen la masa crítica, es decir, el conjunto de individuos de los cuales se necesita para que efectivamente el cambio cultural se dé; de la aceptación del cambio que tengan ellos, dependerá la aceptación del cambio en todo el Club. Ellos son el contingente de personas que como mínimo, debe apoyar y creer en el cambio de la cultura del Club.

### 1.3.9 DEFINICION DE LA DISPOSICION Y CAPACIDAD DE LOS SUBSISTEMAS PARA EL CAMBIO:

La Asamblea General es la entidad de mas jerarquía en el Club, por lo cuál su capacidad es alta y ha mostrado una alta disposición para el cambio cultural. La Junta Directiva y la Gerencia General tienen también una alta capacidad, y han mostrado una alta disposición para el cambio. De esa cuenta, se tiene que la Dirección Superior está anuente a colaborar para que la transformación de la cultura organizacional sea un hecho y están consientes del apoyo que deben brindar en todo el proceso de transición. Con respecto a los jefes departamentales, todos tienen una capacidad media, en cuanto a su disposición, todos muestran un alto nivel, a excepción de los jefes de cocina y restaurante, quienes manifiestan un bajo y mediano nivel de disposición del cambio, respectivamente. En ese sentido, es muy probable la resistencia al cambio por parte del jefe de cocineros

actualmente el de los meseros. En cuanto al cuerpo de  
s, cocineros y bartenders, sí han manifestado su aprobación  
bio, aunque su capacidad sea baja.

En términos generales, se puede decir que existe, en los  
temas relevantes, la buena intención de cambiar sus  
s, actitudes y comportamientos, lo cual facilitará las  
enciones de cambio para alcanzar el perfil cultural  
zacional visualizado. Esta evaluación preliminar acerca  
ambio, en cuanto a su aprobación, es muy importante para  
ecer los puntos donde se necesitará efectuar mayor esfuerzo  
sibilización y concientización en el período de transición,  
cto de lograr la total aprobación y apoyo al cambio  
al.

#### **ESTADO DE TRANSICION:**

Para materializar el cambio de la cultura organizacional, es  
para ir de la situación cultural actual a la situación  
al deseada, se tienen que tomar las siguientes decisiones  
antes: primero, formar una estructura administrativa que se  
ue del cambio cultural desde su inicio hasta su fin, y que  
como agente de cambio; segundo, decidir sobre las  
ogías de intervención mas apropiadas; tercero, establecer  
sultados esperados y el tiempo estimado para el cambio; y  
, conformar un plan maestro donde se conjuguen  
camente los elementos anteriores.

El plan maestro para el cambio cultural presenta las  
ntes etapas:

#### **I: "APRESTAMIENTO DEL CAMBIO"**

**VO:** Lograr concientización, apoyo y compromiso en los  
miembros de toda la organización para el cambio  
cultural.

**IONES A EMPRENDER:**

Conformación de una estructura de transición del cambio, integrada por el Gerente General, quien la presidirá, 2 delegados de la Junta Directiva, 2 delegados de la Asamblea General, los jefes de todos los departamentos, 5 trabajadores de cada departamento y un asesor externo.

Elección y equipamiento del lugar para celebrar sesiones.

Estructuración de las sesiones de trabajo.

Programación de las sesiones de trabajo.

Discusión sobre los problemas de la cultura actual y presentación de la cultura deseada.

Discusión sobre las razones que motivan el cambio de la cultura organizacional actual.

Inculcación de valores tales como: compromiso, iniciativa, comprensión, honestidad, comunicación, calidad de servicio, trabajo de equipo, creatividad e innovación.

Documentación de lo actuado y acordado en las sesiones.

**VOLOGIAS DE INTERVENCION:**

Pláticas de sensibilización e información.

Talleres grupales de diagnóstico.

Sesiones de confrontación.

**NCIPALES RESULTADOS A OBTENER:**

Un acuerdo general, a nivel de toda la organización, sobre la necesidad de cambiar la forma de hacer y ver las cosas en el Club.

Conocimiento del estado presente y futuro de la cultura organizacional, en todo el Club.

Conformación de una estructura administrativa para realizar el cambio cultural desde su inicio hasta su

finalización.

Voluntad y apoyo para el cambio en todo el personal, principalmente en los altos niveles jerárquicos.

Descongelación de actitudes anticambio en todo los niveles organizacionales.

Actitud positiva de todo el personal ante el cambio.

#### **4 APROXIMADA:**

Se estima que la realización de la primera etapa consumirá ses.

#### **5 "MOVILIZACION DEL CAMBIO"**

Objetivo: Lograr el involucramiento, asimilación y participación activa de todo el personal del Club en la concreción del cambio cultural.

#### **6 A EMPRENDER:**

Elaboración conjunta de la misión de la organización.  
 Establecimiento de políticas que orienten y coordinen el cambio y el mejoramiento continuo en todo el Club.  
 Instauración de un sistema administrativo orientado al socio como cliente externo, al trabajador como cliente interno, y al cambio como premisa básica.

Fijación de estándares de calidad de servicio al socio.  
 Diseño e implementación de un sistema de retroalimentación del servicio al socio.

Diseño e implementación de una red de comunicación multicanal, que involucre a todos los estamentos de la organización.

Diseño e implementación de un sistema de recompensas que tome en cuenta las necesidades de los trabajadores y que se oriente al reconocimiento del esfuerzo grupal.  
 Instaurar nuevos modelos de liderazgo en la organización.

Creación de grupos multidisciplinarios de trabajo para el análisis de problemas específicos y búsqueda de soluciones.

Reestructuración de los procesos de selección y socialización existentes.

Fomentar valores como: participación, cooperación, creatividad e innovación, responsabilidad, entusiasmo, trabajo en equipo, educación y capacitación, calidad en el servicio, dedicación y esmero, iniciativa, espíritu de servicio, autocontrol, autoevaluación y compañerismo.

Instauración de nuevos modelos actitudinales y comportamentales, orientados a la calidad en el servicio al socio.

Readecuación y Rediseño de las instalaciones del Club, principalmente del área destinada a cocina y restaurante.

Cotización, adquisición e instalación de mobiliario, maquinaria y equipo moderno, para el servicio de cocina y restaurante.

#### **ECNOLOGIAS DE INTERVENCION;**

Talleres y seminarios sobre administración participativa.

Talleres de creatividad e innovación.

Cursos sobre autocontrol y prevención de errores.

Cursos sobre liderazgo transformador y empowerment.

Cursos sobre calidad total del servicio.

Toma de decisiones grupales

Talleres sobre comunicación organizacional.

Grupos multidisciplinarios de diagnóstico organizacional.

**PALES RESULTADOS A OBTENER:**

Establecimiento y vigencia de la misión del Club como elemento básico de la nueva cultura.

Un enfoque administrativo de carácter participativo, orientado a la calidad, o sea, a la satisfacción del cliente interno y externo de la organización.

Comunicación fluida y amplia en toda la organización, y principalmente con los socios.

Establecimientos de estándares de calidad que reflejan las necesidades y expectativas de los socios.

Conocimiento rápido, objetivo y oportuno de los cambios en las necesidades y expectativas de los socios.

Socios satisfechos con el servicio del Club.

Cómodas instalaciones para servir al socio y para realizar las labores cotidianas.

Mobiliario y equipo de cocina y restaurante moderno y sofisticado.

Existencia de un alto espíritu de servicio y cooperación de todo el personal en el Club.

Fuerte liderazgo participativo y transformador.

Trabajadores facultados para controlar su propio trabajo y mejorarlo continuamente.

Realización de todas las tareas cotidianas en equipo.

Premiación del esfuerzo en equipo, de acuerdo a resultados obtenidos.

Coordinación Interdepartamental eficiente y efectiva.

**CON APROXIMADA:**

La presente etapa se prevé que se llevará a cabo en un lapso año.

**III: "INSTITUCIONALIZACION DEL CAMBIO"**

**IVO:** Consolidar la nueva cultura organizacional e instaurar el mejoramiento continuo de la misma.

**IONES A EMPRENDER:**

Formulación, divulgación y aplicación de "El credo del trabajador del Club Internacional".

Establecimiento de rituales que afiancen los valores centrales de la nueva cultura organizacional, tales como premiaciones, aniversarios, encuentros deportivos, concursos, períodos de prueba para nuevos empleados, etc.

Establecimiento de símbolos materiales que diferencien al Club de sus homólogos, y que hagan sentir orgullosos a los empleados al verlos, portarlos o al hablar de ellos. Entre los principales símbolos a instaurar figuran: la adopción de un nuevo uniforme, utilizado por todo el personal del Club; adopción de un logotipo, de un estandarte y de condecoraciones otorgadas a los equipos de trabajadores destacados en el mes o en el año.

Revisión de los procesos de selección y socialización organizacional.

Revisión y fortalecimiento del sistema de recompensas. Monitoreo del comportamiento laboral.

Revisiones periódicas de los estándares de calidad de servicio al cliente.

Revisiones periódicas de la misión del Club.

Encuestas de actitudes.

Encuestas periódicas sobre satisfacción del socio.

Revisiones periódicas de los sistemas de valores.

Fomentar valores como: Constancia, investigación, compromiso, autorrealización, autoestima, creatividad e innovación permanentes, lealtad e identidad, esmero y presteza.

**NOLOGIAS DE INTERVENCION:**

Talleres grupales de diagnóstico y seguimiento.

Comité multidisciplinario de evaluación del desempeño cultural.

Talleres de creatividad e innovación.

Charlas motivacionales a todo el personal del Club.

**LES RESULTADOS A OBTENER:**

Fortificación de la misión del Club.

Conformidad entre valores, actitudes y comportamientos deseados por el Club y los demostrados por todo el personal.

Fuerte filiación trabajador-organización.

Fuerte compromiso organizacional.

Elevación de la moral de los empleados.

Nula rotación externa de personal.

Satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los socios y los trabajadores.

Estándares de calidad de servicios actualizados.

Mejoramiento permanente de la calidad del servicio al socio del Club.

**APROXIMADA:**

Se tiene contemplado que esta etapa se llevará a cabo en 2005. Es menester indicar que una vez terminada esta etapa, no debe dejarse olvidada la cultura instaurada, a todo lo largo, debe seguirse monitoreando, a efecto de actualizarla con los nuevos cambios que se susciten.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

1. El actual mundo de los negocios se caracteriza por su dinámica de cambio, que plantea constantemente oportunidades y amenazas a las empresas.
2. Las empresas no pueden hacerle frente, de forma exitosa, a los cambios que plantea el ambiente externo con sus tradicionales enfoques administrativos, estructuras, procesos engorrosos, fragmentados, lentos y costosos, así como con sus tradicionales valores, actitudes y comportamientos que caracterizan sus culturas organizacionales.
3. La reingeniería de negocios se constituye en la estrategia que permite la transformación de las empresas tradicionales a empresas modernas, caracterizada por su enfoque orientado plenamente al cliente; por sus procesos ágiles, económicos y flexibles; por sus productos y/o servicios de alto valor para el consumidor; y por su rápida adaptación al cambio.
4. Para que tengan éxito los cambios radicales que implica la reingeniería, es necesario efectuar cambios también

sustanciales en la cultura organizacional, es decir, se deben cambiar los valores, actitudes y artefactos tradicionales, e instaurar aquellos que apoyen y hagan funcionales los procesos rediseñados de la nueva y moderna empresa.

La razón de ser de toda organización, su principal activo es el cliente a que sirve; todo cambio interno en la empresa es significativo, siempre y cuando, permita elevar la satisfacción de sus clientes. El mejor criterio para evaluar un cambio organizacional es el análisis de su impacto en la satisfacción del cliente. En ese sentido, la implementación de la reingeniería se justifica porque los cambios empresariales que implica, van en beneficio directo del cliente.

Reingeniería y calidad total son enfoques diferentes, más no excluyentes, ambos se complementan, de tal forma que la reingeniería se ocupa, en primer término, de cambiar radicalmente la empresa y calidad total se encarga, en segundo término, de mejorar continuamente el nivel de competitividad alcanzando, hasta el momento en que nuevamente la obsolescencia competitiva determine otro cambio radical vía reingeniería de negocios.

## RECOMENDACIONES:

Dentro de todo programa de reingeniería de negocios se debe contemplar un programa para cambiar la cultura organizacional, a efecto de que los cambios radicales que implica la reingeniería sean aceptados sin mayor resistencia en la empresa objeto de rediseño.

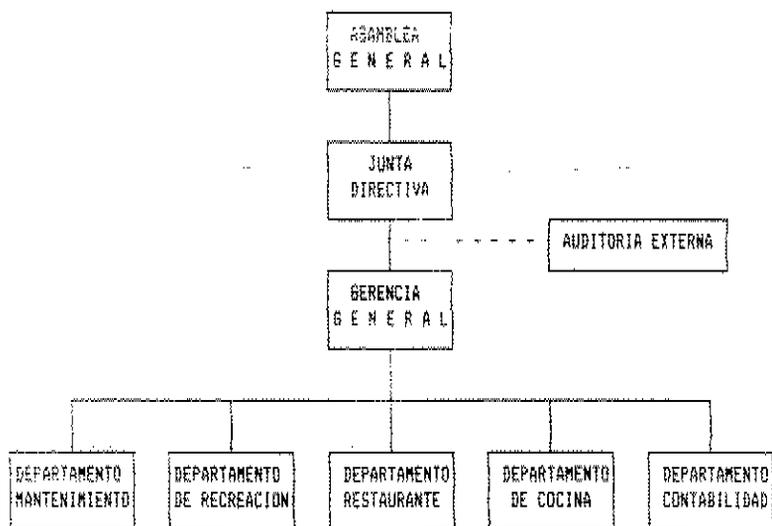
Todo programa de reingeniería debe estar complementado con un programa de calidad total, con la finalidad de que posteriormente a una mejora radical en los procesos, se inicien mejoras continuas en los mismos, para irlos actualizando, hasta el punto en que se haga necesario una mejora radical.

Ante los cambios ambientales existentes, se hace indispensable que toda empresa establezca mecanismos ágiles, oportunos y objetivos, para obtener información acerca de las necesidades y expectativas evolutivas de los clientes, así como de las acciones de la competencia, a efecto de anticiparse al cambio y no reaccionar ante el mismo.

---

ANEXOS

ORGANIGRAMA GENERAL DEL CLUB INTERNACIONAL



## CUESTIONARIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### Instrucción:

A continuación encontrará una serie de 25 variables organizacionales que conforman la cultura de la organización. Ponga un número que indica su estimación de la posición real, (o sea de su organización respecto de esa variable) y una (I) sobre el número que indica su estimación de donde debería estar idealmente su organización en esta misma variable (R) Real (I) Ideal.

<u>Variables organizacionales</u>	<u>Reposición</u>				<u>No.</u>
	Nada	Condescendencia	Bastante	Absoluta	
Confianza hacia los subordinados?	+-----+-----+-----+-----+				1
Libertad para hablar a superiores en el trabajo?	Ninguna	No mucha	Bastante	Completa	2
Se acepta la obediencia del subordinado?	Rara vez	A veces	Generalmente	Siempre	3
¿Cuál es el castigo predominante: 1 miedo, 2 castigos, 3 castigos y premios, 4 premios, 5 castigos?	1,2,3, a veces 4 4 a veces 3 y 5 3 y 5 4, a veces 5,4 basándose en el grupo.				4
¿Se alcanza la totalidad de las metas organizacionales?	Sobre todo arriba	Niveles alto y medio	Bastante generalizada	En todos los niveles	5
¿Se cumple el deber de labor de cada uno?	Ninguna	Poca	Regular	Mucha	6

ables organizacionales	Hacia abajo	Sobre todo hacia abajo	Hacia arriba y abajo	Hacia arriba abajo y later- almente	
dirección de información?	+-----+-----+-----+-----+				7
¿ recibe la atención hacia	Con desconfianza	Quizá con reservas	Con prudencia	En actitud receptiva	
	+-----+-----+-----+-----+				8
¿ precisa es la comunicación de arriba?	Suele falsearse	Censurada por el jefe	Medianamente precisa	Precisa	
	+-----+-----+-----+-----+				9
¿ en los superior- problemas de ordenados?	Poco	Regular	Bastante bien	Muy bien	
	+-----+-----+-----+-----+				10
¿ en nivel se toman las decisiones?	La mayoría en el más alto nivel	Las políticas en el más nivel, las téc- nicas en nive- les menores, previa consul- ta	Políticas arriba, las técnicas en niveles inferiores	Ampliamente repartida e todos los niveles	
	+-----+-----+-----+-----+				11
¿ cómo se manipulan los su- cesos en las situaciones que afectan de abajo?	Nunca	Se les consulta, a veces	Generalmente se les consulta	En forma total	
	+-----+-----+-----+-----+				12
¿ cómo se aporta el apoyo de toma de decisiones a la coordinación?	Nada. Suele debilitarla	Relativa- mente poco	Ayuda en algo	Ayuda mucho	
	+-----+-----+-----+-----+				13

ables  
nizacionales

Reglón  
No.

	Mal	Regular	Bien	Excelente	
siente tra- n el club?	+-----+-----+-----+-----+				21
frecuencia an conflic- el personal	Casi nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Con mucha frecuencia	
	+-----+-----+-----+-----+				22
omovido la ad y la inno- el club?	Casi nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Con mucha frecuencia	
	+-----+-----+-----+-----+				23
a importancia club a la sa- a del socio?	Poca	Regular	Bastante	Mucha	
	+-----+-----+-----+-----+				24
a importancia club a la sa- a del trabaja-	Poca	Regular	Bastante	Mucha	
	+-----+-----+-----+-----+				25

ER, Laurent. "Los Aspectos Humanos de la Organización".  
ial Limusa 2da. edición, México 1,980.

ABAL, Mario Rafael. "Reingeniería de los Servicios Pú-  
". Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-  
ala, (s.f.).

, Daniel; Brandon, Joel. "Reingeniería". Grupo Editó-  
orma, Colombia 1 994.

ZACION PARA LA CULTU: DE CALIDAD TOTAL-OCCT-. Semina-  
bre Reingeniería de l Empresa". Guatemala marzo 1,994.

William. "Teoría Z". Fondo Educativo Interamericano,  
D.F. 1,988.

S, P. Stephen. "Comportamiento Organizacional: concep-  
plicaciones y controversias". Editorial Prentice Hall,  
edición, México 1,991.

S, George; Sayles, Leonard. "Problemas Humanos de la  
stración". Editorial Prentice Hall, 4ta. edición,  
ia 1,989.

LLER, Gilmer. "Psicología Industrial". Ediciones Gri-  
S.A., Barcelona España 1,963.

N, Williams; Calás de Barriol Marta. "Conducta Organi-  
al". Editorial South Western Publishing, 2da. edición,  
,994.

## BIBLIOGRAFIA

- AMBROSIO ORIZAOLA, Enrique Manuel. "La Cultura como Base de la Estrategia Empresarial". En Boletín Técnico, publicado por el INTECAP, a través del Servicio de Información y Documentación Técnica. Guatemala, enero de 1,992.
- BECKHARD, Richard; Harris, Reuben T. "Transiciones Organizacionales: administración del cambio". Editorial Addison Wesley Iberoamericana, 2da. edición, México 1,988.
- DESSLER, Gary. "Organización y Administración: un enfoque situacional". Editorial Prentice Hall Internacional, Colombia 1,979.
- EMPRESAS HACIA EL SIGLO XXI. "Cultura Industrial". Ediciones y Videos Universal S.A., Guatemala, (s.f.).
- GIRAL BARNES, José. "Cultura de Efectividad". Grupo Editorial Iberoamerica S.A., 2da. edición, México 1,993.
- GUTIERREZ, Mario. "Como Administrar para la Calidad: conceptos administrativos de control total de calidad". Editorial Limusa, México 1,988.
- HAIRE, Maison. "Psicología de la Empresa". Ediciones Troquel, Buenos Aires Argentina 1,974.
- HAMMER, Michael; Champy, James. "Reingeniería". Grupo Editorial Norma, Colombia 1,994.
- HARRIS, Jeff. "Administración de Recursos Humanos: conceptos de conducta personal". Editorial Limusa, México 1,980.
- HERNANDEZ RODRIGUEZ, Sergio. "Introducción a la Administración: un enfoque teórico práctico". Editorial McGraw Hill, México 1,994.