

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LA RECONVERSION ORGANIZACIONAL PARA EL LOGRO DE  
LA PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL  
-Caso Práctico-



TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

OSMAN ARTURO GODO Y MARTINEZ

Previo a obtener el Título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
En el Grado de:

LICENCIADO

Guatemala, Febrero de 1999.



### MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

<u>Nombre</u>	<u>Cargo</u>
Lic. Miguel Angel Lira Trujillo	Decano
Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera	Secretario
Lic. Jorge Eduardo Soto	Vocal I
Lic. Andrés Castillo Nowell	Vocal II
Lic. Víctor Hugo Recinos Salas	Vocal III
P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro	Vocal IV
P.C. Miguel Angel Tzoc Morales	Vocal V

### PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

<u>Nombre</u>	<u>Cargo</u>
Lic. Pedro Roberto Boburg Castellanos	Presidente
Lic. Miguel Angel García Reyes	Examinador
Lic. Víctor Hugo Hernández Arango	Examinador
Lic. Luis Manuel Vasquez Vides	Examinador
Lic. César Augusto Marroquín Dueñas	Secretario

Guatemala, 17 de octubre de 1997

Señor  
DECANO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que tuve a mi responsabilidad la asesoría de la tesis: LA RECONVERSION ORGANIZACIONAL PARA EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL, desarrollada por el estudiante: Osman Arturo Godoy Martínez, de la carrera de Administración de Empresas en el Grado Académico de Licenciatura.

De lo anterior me permito emitir el dictamen respectivo, para que se conceda al estudiante practicar su Exámen General Público previo a optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. La tesis en mención ha cumplido con los requerimientos establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas, la cual fue revisada, analizada y corregida por mi persona durante su desarrollo.

Sin mas que hacer constar, quedo a su disposición para ampliar la información que crea conveniente al respecto.

Atentamente,



Lic. Ariel De León Maldonado  
Colegiado No. 1804

{





FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS  
CARRERA, Zona 12  
GUATEMALA

DECRETO DEL DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
EL CINCO DE ENERO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.

Con base en el dictamen emitido por la Lic. Ariel 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 denominado: "LA RECONVERSION ORGANIZACIONAL PARA EL LOGRO DE LA PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL (Caso Práctico-)", que para su graduación profesional presentó el estudiante OSMAN MARTINEZ GODOY MARTINEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
SECRETARIO



LIC. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO  
DECANO



# INDICE GENERAL

Contenido Pag.

Introducción

## CAPITULO I EL PROCESO DE RECONVERSION ORGANIZACIONAL

1. Antecedentes y Naturaleza .....	01
2. Definición .....	02
3. Proceso de desarrollo .....	03
1. Necesidad de reconvertir .....	03
2. Organización de grupo de trabajo .....	04
3. Apoyo de la alta gerencia .....	07
4. Recopilación de información administrativa .....	07
5. Herramientas del análisis organizacional .....	09
6. Evaluación de la efectividad organizacional .....	11
7. Desarrollo de la Organización .....	15

## CAPITULO II ENFOQUES MODERNOS DE ADMINISTRACION QUE CONTRIBUYEN A LA RECONVERSION ORGANIZACIONAL

1. Diversos Enfoques .....	18
1. Innovación Acelerada .....	
1.1. Definición .....	20
1.2. Lineamientos básicos para una adecuada innovación .....	19
1.3. Acciones a realizar en la aplicación de la innovación .....	20
1.4. Errores a evitar en la innovación .....	21
1.5. Como matar la conducta experimentadora de los colaboradores .....	22
1.6. Innovando con el cliente .....	22
2. Reingeniería .....	
2.1. Definición .....	24
2.2. El proceso, centro de la Reingeniería .....	24
2.3. La esencia de la Reingeniería.....	25
2.4. Características de procesos a los que se les ha aplicado Reingeniería.....	26
2.5. Lo que cambia después de aplicar Reingeniería .....	29
2.6. Quién hace Reingeniería? .....	33
2.7. A qué aplicarse Reingeniería? .....	35
2.8. Tres criterios para escoger los procesos a los que se les aplicaría reingeniería....	37
2.9. Comprendiendo los procesos .....	38
2.10. Consideraciones de experiencias .....	38

2.11. Dificultades que se deben evitar .....	39
3. Calidad Total .....	
3.1. Historia .....	42
3.2. Definición .....	43
3.3. Cómo se expresa .....	45
3.4. Costo total de la calidad y de la falta de calidad .....	47
3.5. Relación entre calidad y productividad .....	48
3.6. Beneficios de mejoramiento continuo de la calidad .....	49
3.7. Proceso del Control Total de Calidad .....	49
3.8. Diez requisitos fundamentales para el mejoramiento continuo de la calidad .....	52

### CAPITULO III LA PRODUCTIVIDAD

A. Origen y definición .....	53
B. Empleo del término .....	54
1. Relación entre productividad, eficiencia y efectividad .....	54
C. Tipos de productividad .....	55
1. Productividad de la tierra .....	55
2. Productividad de los materiales .....	55
3. Productividad del equipo .....	56
4. Productividad de la mano de obra .....	56
5. Productividad del capital .....	56
D. Medidas de productividad .....	56
1. Productividad parcial .....	57
2. Productividad de factor total .....	57
3. Productividad total .....	57
E. Ventajas y limitaciones .....	57
1. Ventajas .....	57
2. Desventajas .....	58
F. Equipos de productividad .....	59
1. Efecto sinérgico de los equipos de productividad .....	60
2. Beneficios de los equipos de productividad .....	60
G. Factores que tienden a reducir o aumentar la productividad .....	61
1. Contenido de trabajo suplementario debido al producto .....	61
2. Contenido de trabajo suplementario debido al proceso .....	62
3. Tiempo improductivo imputable a la dirección .....	63
4. Tiempo improductivo imputable al empleado .....	63

**CAPITULO IV  
EL SISTEMA BANCARIO**

A. Generalidades .....	65
1. Antecedentes .....	65
2. Sistema Bancario Nacional .....	66
B. Realidad Actual .....	70
1. Ambiente Interno .....	71
2. Ambiente Externo .....	75

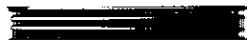
**CAPITULO V  
APLICACIÓN DEL PROCESO DE RECONVERSION ORGANIZACIONAL  
EN EL BANCO DEL PAIS, S.A.**

A. Antecedentes .....	79
B. Situación Actual .....	80
1. Identificación de la necesidad de reconvertir .....	80
2. Organización del equipo de trabajo .....	81
3. Análisis Organizacional .....	82
4. Diagnóstico Organizacional o Evaluación de la Efectividad .....	83
C. Desarrollo de la Organización .....	
1. Desarrollo de ejecutivos .....	95
2. Desarrollo de la Gerencia .....	99
3. Desarrollo de la Organización .....	101
4. Estructura Organizacional .....	105
5. Equipos de trabajo .....	107
6. Provisiones de control .....	109
7. Recurso Humano .....	110
8. Imagen y servicio .....	111

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A. Conclusiones .....	112
B. Recomendaciones .....	114
BIBLIOGRAFIA .....	116

1



## INDICE DE FIGURAS

<u>No. de Figura</u>	<u>Título</u>	<u>Pág</u>
1.	Estructura Organizacional del Sistema Financiero Nacional	70
2.	Estructura Organizacional Actual del Banco del País, S.A.	89
3.	Desarrollo de Ejecutivos	98
4.	Desarrollo Gerencial .....	102
5.	Estructura Organizacional Sugerida, del Banco del País, S.A.	108

## INDICE DE CUADROS

<u>No. de Cuadro</u>	<u>Título</u>	<u>Pág</u>
1.	Plan de trabajo de análisis organizacional .....	84

## Introducción

Existe un mundo empresarial cambiante, que obliga a estar dentro del mismo esquema: cambio; el estar fuera de ello y verlo de lejos únicamente, llevaría cualquier negocio al fracaso, esto por qué, porque los clientes, los proveedores, la competencia, la tecnología, las variables económicas, políticas y sociales cambian a cada instante.

Es oportuno mencionar una frase que está íntimamente relacionada al contenido de este trabajo: lo único que permanece estable es el cambio. Esto quiere decir, que se debe buscar los mecanismos más adecuados que conduzcan a mantenerse dentro del mercado, pero no conformarse con ello, sino luchar por alcanzar la mejor posición al mas bajo costo, la mejor calidad y con el nivel mas alto de satisfacción de nuestros clientes. Es el momento de detenerse unos minutos y hacer la pregunta: ¿Cómo se ve el futuro?, ¿Será el mismo juego con las mismas reglas, el mismo juego con nuevas reglas o un juego nuevo?, es una interrogante que cada lector puede responder y lo llevará a la búsqueda de acciones y soluciones que le permitan subsistir en este mundo.

Alternativas de solución existen muchas, de hecho en los últimos diez años han aparecido innumerables formas de administrar los negocios, algunos se centran en los procesos, otros en sistemas de información, otros en calidad de productos y servicios, otros en el aprovechamiento de recursos, etc. En este trabajo se presenta un programa general de reconversión Organizacional, enfocado al cambio de cultura dentro de una empresa; lo cual involucra al recurso mas preciado: el recurso humano, que es la diferencia entre la competencia y representa una ventaja competitiva. Además de ello, se fortalece este proceso con nuevos enfoques de administración, como lo son: reingeniería, calidad total e innovación acelerada; este

conjunto de acciones integradas en una solución; ha sido aplicado como caso práctico a una institución bancaria.

La palabra reconversión implica acción, convertir nuevamente los recursos reorientarlos a lo que realmente se quiere: mayor productividad, que en pocas palabras significa hacer más con menos. Cualquier empresa que logre mayor producción de bienes o servicios con calidad, con menos recursos, estará en una posición privilegiada dentro del mercado. Claro que esto no se queda aquí, es decir, llegar a una posición privilegiada y conformarse con ella obviamente que no, se debe seguir buscando más y más productividad cada día, sin descuidar las variables que intervienen en la vida de un negocio: el ambiente interno y el externo.

En el medio guatemalteco, se puede decir, que la mayoría de empresas son conservadoras debido a que el recurso humano responsable de su funcionamiento no tienen la visión de cambio, no han adquirido conciencia que de la forma que se hacen las cosas hoy, no se puede subsistir mañana; que los clientes que se tienen hoy, no tendrán las mismas exigencias mañana que la competencia que existe hoy, no va a ser la misma mañana. De ahí podemos decir, que las personas dentro de las empresas guardan o mejor dicho, congelan sus ideas antiguas para hacer las cosas y eso influye en la innovación y el cambio. Es por ello que se necesita descongelar esas ideas para introducir nuevas, que contribuyan a lograr una cultura de cambio no simplemente un cambio de cultura.

Todo lo que se ha dicho, demuestra que se debe empezar por la gente que vive en la empresa los que originan el conjunto de valores, costumbres y creencias que hacen a la empresa innovadora o conservadora, automatizada o mecanizada, activa o pasiva, proactiva o reactiva, estratégica o táctica; luego de contar con un recurso humano con ideas innovadoras y agresivas

ya podemos aplicar nuevas formas de administrar sin mayores dificultades. Ya que cada persona sabe qué es lo que la empresa quiere y debe hacer para lograr mayor productividad, hoy y mañana.



# CAPITULO I

## EL PROCESO DE RECONVERSION ORGANIZACIONAL

### ANTECEDENTES Y NATURALEZA

Las organizaciones no son estructuras estáticas, por el contrario, consisten en terrelaciones dinámicas existentes entre las personas que ejecutan las funciones necesarias ara el logro de metas organizativas. Puesto que las metas así como las personas cambian, irge la necesidad de modificar la estructura y funcionamiento de la organización, debido a uchas debilidades, entre las cuales se detallan:

*Toma de Decisiones Defectuosas:* La toma de decisiones puede ser demasiado lenta para traer ventaja completa de la situación, o pueden haber errores en las decisiones que se están ciendo. Quizás la dificultad puede ser encontrada en la ubicación de la responsabilidad por :decisiones en un nivel de la organización, que no tiene acceso a la información necesaria.

*Comunicación Pobre:* Los canales de comunicación pueden ser inadecuados, no existe una rdinación eficiente con relación al conocimiento que debe existir al momento de realizar mbios administrativos u operativos, que con frecuencia se provoca por la estructura anizacional. (14: 331)

*Fallas en las Areas Funcionales:* Pueden existir fallas o deficiencias en cualquiera de las cipales áreas funcionales. La producción no puede cumplir lo programado o puede incurrir ostos excésivos o defectos de calidad. Las ventas pueden mostrar una pérdida continua de rtes y fracasos en lograr una esperada penetración al mercado, mientras que las finanzas

pueden revelar una inhabilidad en proveer para una demanda de capital a largo plazo. En el área de personal, la necesidad de la reconversión administrativa puede emerger como resultado de fallas en cumplir los requisitos de cambios de posiciones, con una ejecución pobre y deficiente como consecuencia; o la necesidad de cambio puede ser indicada por excesivos choques y conflictos entre empleados.

- *Falta de Innovación:* Puede haber una carencia de nuevas ideas, en cuanto a nuevos productos como nuevas y mejores formas de realizar las funciones actuales. Cuando cesa la innovación, cesa también el crecimiento y la productividad.

La presencia de algunos de estos síntomas que pueden ocurrir dentro de un período de tiempo relativamente corto, como resultado de un análisis organizativo y una evaluación de la efectividad organizativa. También la reconversión puede ocurrir, como resultado de la implantación de un plan de largo alcance de desarrollo organizativo, que acentúe el desarrollo de gerentes individuales. (14: 332)

## **B. DEFINICION**

Tres términos con frecuencia intercambiables son utilizados para definir el proceso a largo plazo de la reconversión organizacional, que enfatiza el desarrollo de ejecutivos o gerentes. Estos términos, expresando un cambio de conducta como opuesto al cambio estructural, son *desarrollo de ejecutivos*, *desarrollo de la gerencia* y *desarrollo de la organización*. Sin embargo, cada uno de estos términos lleva una connotación ligeramente diferente. *Desarrollo de ejecutivos* se relaciona al desarrollo del ejecutivo individual; *desarrollo de la gerencia* indica un plan para el desarrollo de todos los miembros gerenciales y *desarrollo de la organización* im

que toda estructura gerencial está envuelta, no como individuos sino como miembros de una organización, de manera que la organización funcione en forma diferente o mejor. (14: 349, 350)

## 2. PROCESO DE DESARROLLO

Para llevar a cabo un proceso de reconversión administrativa u organizacional, que abarque las dimensiones básicas en la organización total, es necesario cumplir con las siguientes etapas.

### Necesidad de Reconvertir

En esta primera fase se debe identificar la necesidad de reconversión, dando respuesta a interrogante: *¿Cuál es la necesidad?* que puede asumir entre otras las siguientes respuestas:

Mejoramiento de la estructura organizacional,

Desarrollo de un liderazgo más efectivo,

Mejoramiento de la habilidad para la toma de decisiones,

Esclarecimiento de objetivos,

Mejoramiento de la administración y operación del equipo,

Desarrollo ejecutivos,

Mejoramiento de los sistemas de comunicación; y,

En general, revisar y mejorar la organización en su totalidad.

Las organizaciones afrontan constantemente cambios drásticos en el ambiente interno y externo, por lo que se ven en la necesidad de acomodar los recursos existentes para aprovechar oportunidades y atacar las amenazas que se presenten. Por lo que se requiere que el proceso de reconversión organizacional sea de amplio y largo alcance.



Entre los factores que provocan el desarrollo de la reconversión organizacional, se encuentran

***Externos:***

- Clientes externos
- Proveedores
- Competencia
- Gobierno
- Legislaciones (11: 354)

***Internos:***

- Innovación
- Desarrollo tecnológico
- Procedimientos administrativos y operativos
- Recursos financieros, humanos y materiales
- Imagen
- Clima organizacional
- Directivos
- Sistemas de información (12: 10)

**2. Organización de Grupo de Trabajo**

Dentro de la nueva metodología de trabajo en la que se toma en cuenta el valor intelectual y de participación de las personas, la formación de grupos de trabajo ha adquirido auge en los últimos años. Esta orientación toma como método el poder tomar decisiones de trabajo entre las personas que componen el equipo, pudiendo también trazar las metas que convengan a los trabajadores de la organización.



de la interacción entre los miembros del grupo funcionando en equipo, los resultados producidos deben ser mejores que los que pueda lograr un individuo.

La segunda suposición implícita en la creación de un grupo de trabajo, es que al aumentando la complejidad de una organización, principalmente como resultado del mayor número de funciones delegadas y de la propia complejidad de las funciones individuales, hace necesario que los gerentes de estas varias funciones se reúnan periódicamente para intercambiar información. Los grupos de trabajo que se forman como resultado de la necesidad de intercambiar información, cumplen no sólo una función de centro de comunicación mejorando así la calidad de ésta, sino que también realizan una función de coordinación como resultado de canalizar información. (14: 299, 300)

## 2.2. *Ventajas de los Grupos de Trabajo*

Las ventajas resultantes del uso de los grupos de trabajo se pueden centralizar en cuatro aspectos: enjuiciamiento de grupo, mejoramiento y aumento de la motivación, control sobre la autoridad; y mejoramiento de la coordinación. Las tres primeras ventajas son atribuidas a la interacción entre los miembros de un grupo funcionando en equipo, mientras que la cuarta ventaja proviene del grupo de trabajo realizando una función coordinadora, sólo posible a través del intercambio de información. (14: 300)

## 2.3. *Limitaciones de los Grupos de Trabajo*

Las limitaciones y críticas que se señalan en relación con los grupos de trabajo, resultan frecuentemente del erróneo uso de éstos, así como de debilidades inherentes al propio sistema de grupo. La crítica más común que se le hace, es que su costo es más alto que el beneficio recibido. También se inculpa a los grupos de trabajo el no ser capaces de producir buenos resultados.

decisiones, ya que su misma naturaleza tiende a desarrollar una decisión de compromiso, mas que una solución que pueda considerarse la mejor para tal situación; y finalmente, la composición de un grupo de trabajo con sus varios miembros y su semejanza de acción democrática, hace difícil establecer un sentido de obligación. (14: 304)

#### **i. Apoyo de la Alta Gerencia**

Es necesario que el grupo de trabajo cuente con el apoyo de la alta gerencia, para el desarrollo del plan de reconversión organizacional, de esta manera se logrará la aceptación de recomendaciones orientadas a la reconversión de los recursos disponibles y su consiguiente implantación.

Los niveles gerenciales, administrativos y operativos, darán mayor importancia al proyecto de reconversión si el mismo está avalado por la alta gerencia. Para ello, es necesario aplicar el proceso de persuasión desde la alta gerencia hasta los niveles mas bajos de la organización. Esto también contribuirá al adecuado desarrollo del proceso de cambio.

#### **Recopilación de información administrativa**

Al conducir un análisis organizacional, se está planeando para el futuro de la organización; por lo tanto, es conveniente que en la obtención de información se sigan procedimientos basados en una metodología objetiva.

#### **Asignación de Responsabilidades**

Hay tres aspectos a considerar en la designación de responsabilidades en el análisis organizacional: quién ha de iniciar el estudio, quién recopilará la información necesaria para



proponer y recomendar cambios; y, quién ha de aprobar los cambios recomendados y ponerlos en acción.

#### **4.2. Recopilación de Información**

Es necesario reunir la información pertinente de manera que todo cambio propuesto esté fundamentado en hechos, no en suposiciones.

La disponibilidad y tipo de información buscada varía de una situación a otra. Hay ciertos elementos históricos que son de interés, particularmente aquellos que muestran el crecimiento de la empresa respecto del número de personal, sus títulos o posiciones, sus deberes y antecedentes y cualidades personales. El patrón de crecimiento, tal como lo reflejan las ventas brutas, es de valor, especialmente cuando estas cifras pueden ser correlacionadas con la necesidad de personal. De esta forma, pueden establecerse tendencias definidas y proyectarse la necesidad para futuros niveles de ventas esperados.

El análisis de informes y formularios corrientes, la distribución mensual de los costos de fabricación, muestra el flujo de información dentro de la empresa. También pueden prepararse gráficas de actividad mostrando la distribución del empleo del tiempo, para todas las tareas dentro del departamento. Cuando es interpretada a la luz de la información obtenida del análisis de informes existentes, la gráfica de actividad indica si la información es necesaria. (14: 332-

#### **4.3. Preparación de Planes Alternos**

En última instancia, cualquier cambio propuesto en la organización debe ser vendido al personal principal y deben prepararse planes alternos como una forma de seguro. Entre los planes debe existir una estructura ideal, que es teóricamente deseable, pero no necesariamente

ilcanzable. Usando el ideal como punto de partida, podrían desarrollarse modificaciones en el plan que consideren la posición económica y competitiva de la empresa. Si se presenta un plan alternativo, éste puede ser rechazado por un ejecutivo disgustado; un plan alternativo es necesario ya que la reconversión organizacional es una situación en la que media tajada es mejor que ninguna y la adopción del plan alternativo es al menos un paso en la dirección correcta.

#### **4. Poner en Práctica el Mejor Plan y Seguirlo**

Cuando el plan es aprobado, debe entonces ser puesto en práctica y hacerse previsiones para un continuo estudio y evaluación de manera que pueda hacerse cualquier modificación. Esta tarea es generalmente asignada al grupo que propone el cambio. Un seguimiento apropiado y las modificaciones al plan cuando sean necesarias, expresan la naturaleza continua de la reconversión organizacional. (14: 334)

#### **Herramientas del Análisis Organizacional**

Hay muchas herramientas disponibles para usar en el análisis organizacional. Entre las más comunes están: el cuestionario de organización, la descripción de puestos, el organigrama y el manual de organización.

#### **Descripciones de puestos**

Uno de los primeros pasos en la descripción de la organización actual es determinar las funciones y posiciones de su personal. Esta información debe contener las partes siguientes:

- a. **Identificación general del puesto:** Código, título, área funcional, ubicación administrativa, jefe inmediato superior y subalternos.



- b. **Naturaleza del puesto:** Descripción de aspectos esenciales que muestren brevemente la razón de ser del puesto.
- c. **Especificación del puesto:** Atribuciones, relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidad, requisitos mínimos exigidos: educacionales, experiencia, habilidades y destrezas. (15: 8)

## 5.2. El Organigrama

Es una gráfica que representa la estructura administrativa de una organización en un momento dado, es decir, las áreas funcionales generales y líneas de autoridad.

Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede presentar en forma de gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad. Por consiguiente, resulta en cierta forma sorprendente encontrar, que ocasionalmente la alta gerencia se enorgullece de no tener un organigrama o de creer que éste se debe mantener en secreto. Puesto que muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones, en ocasiones el simple hecho de presentar una organización en una gráfica puede mostrar las incongruencias y complejidades, lo cual facilita la corrección. (11: 329 - 330)

## 5.3. El Manual de Organización

Este tipo de manual por lo regular contiene información detallada referente a antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman. Asimismo, se contemplan relativo a niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales

comunicación y coordinación y los organigramas que describan en forma gráfica la estructura de la empresa. (15: 12)

#### **4. Manual de Normas y Procedimientos**

Es un tipo de manual que muestra la descripción detallada del grupo de normas de aplicación general en la organización y la descripción de los procedimientos necesarios en el funcionamiento administrativo y operativo de la organización. Cada procedimiento contiene sus respectivas normas de aplicación, las cuales deben cumplirse adecuadamente en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.

#### **Evaluación de la Organización**

La aplicación de las herramientas de análisis organizacional, es el segundo paso del análisis. A fin de completar el tercer paso, la preparación de planes alternos, y pasar a la cuarta etapa en la selección del mejor plan para una situación dada, es necesario *establecer una base para evaluar la actual efectividad de la organización.*

De lo anterior, surge la evaluación de la efectividad organizacional, debido a la naturaleza dinámica de las organizaciones, resultante de los patrones de liderazgo, la estructura de la organización, los tipos de autoridad, delegación, utilización de grupos para ejecutar funciones, cualquier concepto de medición de efectividad debe reconocer estas variables e interpretarlas en términos de las necesidades de cada organización específica. (14: 343 - 344)

#### **Planificación Integral**

La extensión del planeamiento integral proporciona dirección y propósito a una organización, y es básica para la efectividad de cualquier empresa. En la recopilación de datos

para el análisis organizacional, el examen de los registros de la empresa puede determinar la extensión del planeamiento integral. Dos preguntas pueden hacerse a este respecto: Hay una declaración escrita de la misión, objetivos, estrategias de la empresa? Hay una declaración escrita de las políticas de la empresa?. (14: 344)

## 6.2. Patrones de Liderazgo

El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre personas, para que se esfuercen entusiasta y voluntariamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al frente, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales. Un buen ejemplo es el director de una orquesta, cuya función es producir sonido coordinado y corregir el ritmo mediante el esfuerzo integrado de los músicos. De la calidad del liderazgo del director depende la ejecución de la orquesta. (11: 490 - 491)

Dentro del estudio de la planificación debe considerarse, entre otros, los componentes siguientes: previsión del futuro, inspiración a los miembros de la organización, capacidad para trazar el curso de la organización, inculcar el espíritu emprendedor, innovador, calidad, honrad capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable, capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes y capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas. (11: 491)

### 1.3. Estructura de la Organización.

Al evaluar la estructura de una organización, debe considerarse tres características: departamentalización, tramo de control de la administración o extensión de la gerencia y una impresión general de la equidad de la distribución de funciones, según los objetivos de la organización. (11: 493)

a. *Departamentalización.* Los criterios más utilizados son: la función, el producto, el cliente, la localización geográfica, el proceso, y cualquier combinación de los mismos. La base seleccionada para formar un departamento varía de un nivel de la organización a otro y puede existir variación en las bases para la departamentalización entre unidades de un mismo nivel. La prueba apropiada es, si el resultado es o no un agrupamiento de actividades capaz de funcionar efectivamente.

b. *Extensión de la gerencia.* Es el número de departamentos o funciones bajo la dirección de un gerente, el número de personas que cada departamento posee, y qué número de personas tiene a su cargo cada jefe de departamento.

c. *Impresión general de la equidad en la distribución de funciones.* Comprende la evaluación de la estructura organizacional, desde el punto de vista la delegación equitativa de actividades más íntimamente relacionadas a los objetivos de la empresa. Ayuda a mirar la estructura como componente de un sistema.

#### Relaciones de Autoridad

Al revisar las relaciones de autoridad, nuestra preocupación está dirigida hacia aquellos factores que limitan la autoridad, la claridad de las relaciones de línea y staff establecidas.



Al evaluar la efectividad de las líneas de autoridad es necesario determinar el grado de extensión en que hay superposición de autoridad entre las funciones gerenciales. La fuente de esta información es la descripción de puestos. Ocasionalmente la autoridad puede ser deficiente, porque la aceptación de parte de los subordinados es inadecuada y puede resultar una ejecución administrativa deficiente, falta de cooperación, y a veces resistencia a seguir instrucciones. (14: 346 - 347)

#### **6.5. Delegación**

Una delegación pobre puede deberse a características de personalidad, ya sean del superior o del subordinado, que hagan deficiente su proceso de delegación. En este caso el administrador debe considerarse, la forma en que la gerencia asigna actividades y responsabilidades, que puede presentarse según el nivel jerárquico, habilidades, experiencia y confianza depositada.

#### **6.6. Descentralización**

La medida de la efectividad del grado de descentralización de autoridad, la establece la proporción en que la misma satisface las necesidades de la organización. Los parámetros de un enfoque contingente forman un útil juego de guías concernientes a la adecuación del grado de descentralización. Pueden plantearse otras cuestiones adicionales referentes a la definición de la unidad descentralizada, el alcance y tipo de decisiones hechas dentro de la unidad, las provisiones para un control apropiado y el establecimiento de objetivos para la unidad. La determinación general de descentralización efectiva expresa el grado óptimo, pobre o demasiado.

### 2. Uso de Grupos de Trabajo

Usados propiamente, los grupos de trabajo pueden realizar efectivamente las funciones renciales que se les asigne. Para calificar su efectividad, es necesario determinar la extensión que los deberes asignados son compatibles con las funciones normalmente señaladas.

### 3. Parámetros para Ejercer el Control

En la evaluación de los parámetros del control, es necesario determinar el grado en que los estándares o patrones de ejecución o desempeño están claramente definidos. Las unidades de medición empleadas para comparar el desempeño o actuación registrado con los estándares deben ser apropiadas y objetivas. También es considerado el grado en que los controles acusan desviaciones de los patrones de tiempo y de ubicación estratégica. El último paso del proceso de control puede requerir acción correctiva, de ahí que los controles deben proveer información para que el gerente responsable pueda tomar acciones acertadas. (14: 347-349)

### Desarrollo de la Organización

Para ejercer un adecuado desarrollo de la organización, necesariamente debe realizarse las tareas que siguen:

#### 1. Desarrollo o Reconversión de la Gerencia

Una pregunta que surge relativa a los objetivos de los programas de desarrollo gerencial es: ¿qué hay del ejecutivo que necesita un cambio? Podría ser la adquisición de conocimiento y habilidades profesionales, tales como las que poseen los ingenieros y contadores. Sin embargo, la mayoría de los gerentes tienen tales habilidades al momento en que son reclutados; y en aquellos casos en que se requieren conocimientos o habilidades adicionales, tanto los programas de adiestramiento de las empresas, como los adquiridos en universidades o en

empresas privadas especializadas, parecen satisfacer esas necesidades adecuadamente. *Los programas de reconversión apuntan hacia producir una gama de actitudes que diferencien al gerente profesional competente, innovador y emprendedor, del administrador incompetente e inmaduro.*

El método de reconversión de la gerencia consiste en tres fases básicas: descongelamiento, reconversión y recongelamiento.

#### **7.1.1. Descongelamiento**

Todo aprendizaje, ya sea la adquisición de habilidades o destrezas, conocimientos y actitudes cambiadas, supone que el aprendiz está listo para aprender, está predispuesto para la experiencia y está motivado. Cuando las actitudes han de ser cambiadas, es necesario descongelar las presentes actitudes, de manera que puedan ser eliminadas y se adquieran otras nuevas. La experiencia demuestra que existe un grupo de ejecutivos de alto nivel que tienen metas empíricamente definidas y meramente desean proceder con ellas, y que muchos ejecutivos de nivel medio y bajo, no alcanzan a ver y apreciar el propósito del desarrollo gerencial, ni en términos de las necesidades de su empresa, ni respecto de sus propias necesidades. Otros factores que ayudan al descongelamiento de viejas actitudes para hacer lugar a nuevas, incluyen un medio ambiente completamente nuevo, removiendo así al individuo de las fuentes de sus anteriores actitudes; un cierto grado de castigo y humillación por mantener tan viejas actitudes; una serie cuidadosamente planeada de premios y castigos para dar énfasis al valor de los cambios. (14: 351-352)

### 7.1.2. Reconversión

De acuerdo con este método, puede lograrse una reconversión de actitudes ya sea como resultado de la identificación o de internalización. La oportunidad de identificarse con una persona que tiene las actitudes deseadas, facilita la adquisición de las mismas.

La internalización se refiere al proceso de tratar adoptar y usar las *nuevas actitudes de cambio*, como una manera de resolver y aprender a vivir con ellas. Los programas de adiestramiento tomados lejos del ambiente local de trabajo y residencia, ofrecen generalmente una excelente oportunidad para la internalización, ya que el medio ambiente es relativamente controlado y otros participantes comparten el mismo proceso de experimentación con las nuevas actitudes. Además, premiar en la forma de aprobación y reconocimiento por el líder y otros miembros del grupo, tienden a estimular la adopción de los cambios deseados.

### 7.1.3. Recongelamiento

Este constituye la aceptación final e integración de las actitudes deseadas como una parte permanente de la personalidad individual. Se necesita tiempo y apoyo organizacional como factor en el adiestramiento del personal y se establece que, a menos que el clima sea favorable, los programas de adiestramiento pueden resultar en una completa pérdida de tiempo y dinero. Un clima organizacional que estimule al ejecutivo a ejercer sus nuevas actitudes y lo ayude en alguna manera por ponerlas en práctica, es esencial para el proceso de recongelamiento. (14: 352 - 353)



## CAPITULO II

### ENFOQUES MODERNOS DE ADMINISTRACION QUE CONTRIBUYEN A LA RECONVERSION ORGANIZACIONAL

En la última década las teorías tradicionales de administración, han sufrido sorprendentes cambios, que pueden identificarse como drásticos. No han surgido en un ambiente pasivo, sino en el seno de un mercado dinámico y cada día más exigente, en una competencia creciente y agresiva, la globalización de negocios.

Para obtener resultados positivos que contribuyan al logro de la máxima productividad organizacional, a través de la ejecución del proceso de reconversión organizacional, éste debe apoyarse en la aplicación de nuevos enfoques de administración. Estos fortalecen los resultados operados, que de una u otra forma afectan la productividad de la organización.

#### DIVERSOS ENFOQUES

Dichos enfoques requieren de una aplicación delicada y debidamente planificada, mediante la organización de equipos de trabajo que posean la mentalidad de cambio, entusiasmo y motivación que pueda contagiarse a todos los niveles de la organización. En esta guía, se detalla cada uno de estos enfoques.

#### INNOVACION ACELARADA

##### I. Definición

La innovación indica acción, dinamismo en el desarrollo de nuevas ideas que permitan el desarrollo de nuevos productos y servicios, enfocados a las necesidades de los clientes y al logro del éxito dentro del mercado en que se desenvuelve. Las empresas innovadoras son creadoras; una buena proporción de sus ingresos actuales generalmente proviene de nuevos



productos y servicios desarrollados durante los últimos años.

La innovación involucra y relaciona necesariamente a la experimentación como concepto más que debe aplicarse cada vez que se desarrollen nuevos productos y servicios. Dicho concepto es la ruta probada hacia la innovación de todo tipo, no sólo de productos y servicios, sino también de procesos. Ya que las cosas no suceden de acuerdo con los planes, la experimentación es una necesidad absoluta para lograr el éxito. La experimentación significa ensayo, ensayo y más ensayo, fabricar prototipos rápidos de nuevos procedimientos, productos y procesos, y ensayarlos. Significa desglosar proyectos grandes, ensayar los elementos individuales y luego ensayarlos en conjunto; es responder con "pruébelo", en lugar de detenerse en planificaciones y análisis laboriosos.

## **1.2. Lineamientos Básicos para una Adecuada Innovación**

### **1.2.1. Probar en Pequeño y Aprender**

Experimentar no significa trabajar a ciegas. No es botar cantidades excesivas de recursos en ideas caprichosas. No es brincar sin sentido de un proyecto esta semana a otro mañana próxima. Los experimentadores exitosos concluyen en resultados. Tienen una buena visión de lo que será el resultado final. Como la innovación comercial exitosa es inevitablemente el producto de una serie de experimentos que contribuyen unos con otros, los experimentadores están dispuestos a efectuar los pequeños ensayos necesarios para llegar al centro del blanco.

### **1.2.2. Tolerar Experimentos que Fracasan**

La innovación se asfixiará rápidamente a menos que se tolere el fracaso. Intimamente se sabe que por cada éxito hay numerosos fracasos. Las empresas que toleren el fracaso, de forma sustancial evitan la necesidad de grandes riesgos. Emprenden pequeños riesgos continuamente. Cometan más errores, pero más pequeños. Tolerando más errores en

medio, obtienen mejores resultados. (5: 1-2)

## **Acciones a Realizar en la Aplicación de la Innovación**

### **1. Enseñe a aprender. Convierta la vida en fuente de experimentación**

Si la actitud mental experimentadora está en sitio, cada día trae innumerables oportunidades para aprender de resultados naturales. Para una línea aérea, cada viaje es un experimento del servicio en vuelo, cada tienda y cada departamento son un experimento para el vendedor detallista.

### **2. Facilite pruebas rápidas de todos los proyectos importantes**

Una lección de empresas altamente técnicas es su disposición a establecer una red de lugares que denomina lugares de ensayo para probar prototipos rústicos y para prototipos refinados de ductos.

### **3. Tolere algún desorden**

Aprender algo nuevo requiere aceptar un elemento de lo desconocido. El propósito es aprender a vivir con el desorden si se insiste en experimentos demasiado planificados.

### **4. No apunte demasiado alto. Mantenga el experimento limitado en tiempo, dinero y personas**

Asegurarse de que el cliente de prueba sabe que están realizando un experimento y se comunica con el experimentador. La meta es aprender rápidamente para prepararse más tarde a una acción oportuna y grande. (5: 2 - 3)

### **5. Tolere y reconozca los intentos, aunque fracasen.**

No castigar los experimentos ni a los experimentadores que fallan sabiamente. De igual



forma, no se recomienda empeñarse en gastar dinero después de una mala inversión. Cuando un experimento haya perdido su objetivo, haga una reevaluación.

#### **1.3.6. Premie y refuerce los experimentos de éxito**

Cuando de un experimento resulte en éxito, hágalo saber a toda voz. Publique resultados, cómo se hizo y quién lo hizo. Otras personas necesitan un modelo para imitar.

#### **1.3.7. Efectúe la gerencia circulando entre los clientes**

Los empleados a todo nivel y funciones deben hacer contacto con los clientes: escuchar sus necesidades, deseos y apremios. Que todos salgan: mercadeo, diseño, control calidad, contabilidad, planificación de productos, ingeniería y alta gerencia.

#### **1.3.8. Identifique y complazca a los usuarios principales**

Buscar y escuchar aquellos clientes que exigen los productos y servicios más modernos y aquellos que probablemente ya estén haciendo tratos con los competidores más fuertes. Preguntarles sobre ideas y mejoras potenciales. Probar las ideas con ellos y hacer que evalúen sus experimentos incorporarlos a la familia de la empresa. Descubrir hasta donde llegan innovadores ¿Cuáles son los problemas que tratan de resolver porque ni usted ni sus competidores se los han resuelto todavía? (5: 4 – 6)

Persistir en buscar muchas ideas comunes entre muchos clientes, las innovaciones de tiempo son, esencialmente, un juego de azar. Requieren de la gente adecuada, en el lugar adecuado, en el momento adecuado. Las ideas y prototipos están allí afuera, pero encontrarlos exige persistencia.

#### **1.4. Errores a Evitar en la Innovación**

- Dar menor importancia a la experimentación que la que da al análisis racional y formal

- Institucionalizar varios experimentos en lugar de estimular una actitud experimentadora.
- Castigar el fracaso honesto.
- Dispersar energía en demasiados proyectos.
- Hablar con el cliente sin escuchar realmente lo que le están diciendo.
- Escuchar principalmente a clientes "leales y satisfechos".
- No descartar ninguna queja.
- Pensar que es imposible tener un producto especial para cada tipo de cliente.

• **Como Matar la Conducta Experimentadora de los Colaboradores**

- ¿Para qué quieres hacer esto?, ¿Estás seguro, realmente seguro de que va a funcionar?
- ¿Por qué estás tan contento? Era tu obligación.
- ¿Quién te crees que eres? Se le paga para trabajar, no piense tanto.
- Hay otras cosas más urgentes.
- No es cosa mía, no está en mis manos.
- ¿Ya lo usaron en otro departamento?
- Que lo experimenten otros primero.
- Es demasiado tarde para esto.
- ¿Para qué complicarse la vida? (5: 7 - 8)

• **Cómo Innovar con el Cliente**

• **1. Existir para el Cliente**

La gran mayoría de las empresas hablan de lo mucho que valoran a sus clientes. Uno de los aspectos que más distingue a las empresas triunfadoras, radica en que respalda sus ideas con acciones reales y directas que establecen un estrecho vínculo de compromiso entre ellas y su clientela. La atención que le prestan a las necesidades de su cliente, constituye la más alta vanguardia de sus ideas.



Cada una de estas actividades se centra en la adquisición de nuevos clientes y logra satisfacción de los existentes. Su enfoque prioritario hacia el cliente ocurre aún en áreas menudo aisladas de los propósitos de mercadeo, como contabilidad, compras, ingeniería, aspectos jurídicos, alta gerencia, etc. Las fuerzas de ventas y servicio al cliente adquieren fuerza. La intensidad de esta preocupación por el cliente no es igualada por la competencia. La creencia en la importancia del cliente lo que se traduce día a día en cientos de pequeñas actividades enfocadas hacia el cliente.

#### **1.6.2. El cliente como fuente básica de innovación**

Con esas excepciones, las principales ideas sobre nuevos productos y servicios en muchas industrias surgen a través de los usuarios. Las ideas e incluso los prototipos de lo que se convertirá en el producto dominante en el mercado en el futuro, existen con antelación en algunos de nuestros clientes. Las mejores empresas parecen conocer esta realidad y actúan en consecuencia.

#### **1.6.3. Las quejas bien atendidas valen oro**

Escuchar al cliente, aún en sus expresiones más vehementes e irracionales, es la clave de las empresas triunfadoras para descubrir los secretos de la innovación. Continúan buscando nuevas ideas de productos y servicios, y mejoras en su relación con el cliente. Escuchan para determinar cuáles son las necesidades, las novedades y los sueños. Sin embargo, si todo, tiene una firme intención en lugar de tratar con desprecio a las ideas inexpertas de los clientes, las mejores empresas se dedican a escuchar, aprender y dejarse manejar al antojo de sus clientes, como cuestión de sus principios. (5: 10 - 15)

## REINGENIERÍA

### . Definición

La reingeniería se puede definir simplemente como empezar de nuevo. Significa enserse y pensar, como diseñaría ahora la empresa que está funcionando hace mucho tiempo. malmente, la definición es: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de cesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de dimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez" (4: 7-8)

No hay que estudiar la estructura de la empresa, hay que enfrentar los procesos ciples y en ellos se encontrará que la división del trabajo genera una serie de pasos que sumen un tiempo increíble. A veces un proceso demora 40 minutos, pero toma 10 días el so de un documento a otro escrito o de una a otra sección, según la división del trabajo.

Entonces, una de las soluciones radicales es la de cuestionar la división del trabajo y pugnar por una reunificación, propiciar al generalista antes que el especialista. Otra inclusión es, que cuando la especialización es imprescindible, hay que mantenerla. (8: 9)

### . El Proceso, Centro de la Reingeniería

El proceso puede ser concebido como una división del trabajo y la realización de ellos esivamente ha terminado en un objetivo que configura el fin de la empresa. El proceso, en el do era la unificación de los trabajos divididos que se coordinaban alcanzando el objetivo, se traban en la realización de varias tareas dispersas y fragmentadas por una persona, el ecialista o trabajador que realiza una sola parte específica del proceso, recomienda que sea mplazado por el generalista, capaz de realizar el proceso completo, combinando varios oficios una persona y haciendo al trabajador multifuncional, tomando decisiones, ejecutando los

---

de apartado fue estructurado, tomando como base al INCAE en su volumen de Recopilaciones del Programa de acitación Profesional, impartido en 1994.



pasos en orden natural, reduciendo los controles, verificaciones y conciliaciones habitualmente deben hacerse en cada paso, cuando el proceso es fragmentado.

Sin embargo, el proceso no lo es todo. Pero al rediseñar un proceso importante e empresa, es inevitable que la afecte en su totalidad y haya un cambio global. Parte de procesos de otras empresas clientes es absorbida a la vez, parte de los procesos tradicionales para una empresa se traspasan a los proveedores. Finalmente, la organización completa cambiado, incluyendo los valores y creencias de la cultura organizacional y la educación adquiere más importancia. (8: 11)

### 2.3. La Esencia de la Reingeniería

Los tres rasgos esenciales del enfoque de reingeniería son el enfoque dinámico, radicalidad y el cuestionamiento de todo, especialmente de los supuestos.

El enfoque dinámico consiste en centrar la atención en los procesos, o específicamente en los procesos de negocios, no es la empresa como institución o su estructura, sino procesos que crean valor. Pero este enfoque no se agota en el interior de la empresa, quizás el único presupuesto es todo lo que cambia permanentemente, y que la crisis no va a desaparecer y se tiene que acostumbrar a vivir en un mundo de crisis. (4: 8)

El radicalismo de la reingeniería radica en que concibe el cambio como algo profundo, rechaza los cambios y los incrementos marginales. Se trata de ser capaces de proponer cambios de gran importancia.

El tercer rasgo, es el cuestionamiento de todo, la crítica de todos los supuestos y si posible, derribarlos para actuar de manera totalmente distinta. No se trata de hacer las cosas los marcos vigentes, lo primero es destruir los marcos. En segundo lugar, no se trata de mejorar

que ahora se hace, sino ver si es posible no hacerlo, reemplazarlo por otro proceso o pasarlo a otros entes ajenos a la empresa.

#### **I. Características de Procesos a los que se les ha Aplicado Reingeniería**

Para satisfacer las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben mantenerse simples. Esta necesidad de simplicidad tiene enormes consecuencias para como se diseñan los procesos y se le da forma a las organizaciones.

No todos los procesos a los que se les ha aplicado reingeniería presentarán todas las características citadas. Realmente, no podría ser, porque algunas están en conflicto.

##### **2.4.1. Se Combinan Varios Trabajos para Formar Uno Solo**

La característica básica y común de los procesos a los que se les ha aplicado reingeniería es la ausencia de una línea de ensamblaje; esto es, varios trabajos o tareas distintas anteriormente son integrados y comprimidos en uno solo. El trabajo es realizado por un trabajador de caso o por un grupo de caso, que no es más que personas con diferentes habilidades que trabajan juntas para completar el trabajo rutinario y repetitivo.

Típicamente, un proceso basado en trabajador de caso opera diez veces más rápido, que una versión de línea de ensamblaje a la que reemplaza.

##### **2.4.2. El Personal Toma Decisiones**

Implica la comprensión vertical, es decir, que los puntos en el proceso donde los trabajadores acostumbraban tener que ir a la gerencia para obtener una respuesta, ellos ahora toman sus propias decisiones.

Los beneficios que ello aporta es, pocos retrasos, costos por gastos generales más bajos,



mejor respuesta del cliente, y mayor autorización al personal.

#### **2.4.3. Los Pasos en el Proceso se Realizan en un Orden Natural**

Consiste en quitar el orden de secuencia a los procesos, liberarlos de la tiranía de secuencia de línea recta; la precedencia natural en el trabajo puede ser explotada, en lugar de la impuesta artificialmente en línea.

#### **2.4.4. Los Procesos Tienen Versiones Múltiples**

Para cubrir las demandas del ambiente de hoy, se necesitan versiones múltiples del mismo proceso, cada uno en armonía con los requerimientos de mercados diferentes situaciones o entradas. Los procesos con versiones múltiples generalmente comienzan con una etapa de varias alternativas, para determinar cual versión trabaja mejor en una situación dada. Un proceso de ésta índole es claro y simple, porque cada versión necesita manejar solo unos pocos casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

#### **2.4.5. El Trabajo se Realiza Donde Tiene el Mayor Sentido**

En una organización tradicional, el trabajo es organizado en torno a especialistas y sólo en el piso de la fábrica. Este tipo de proceso es caro, puesto que involucra una variedad de departamentos más los gastos generales asociados con el papeleo y con reunir y acoplar las piezas todas juntas. El cliente de un proceso puede llevar a cabo algo o todo el proceso para eliminar retrasos y gastos generales y recortar costos. El trabajo se traslada hacia los límites organizacionales para mejorar todo el funcionamiento del proceso, esto elimina la necesidad de integrar piezas relacionadas de trabajo que realizan las unidades organizacionales independientes.

#### **2.4.6. Se Reducen los Chequeos y Controles**

Los sistemas convencionales están repletos de pasos de chequeo y control, que :

egan valor al producto o servicio final, pero están incluidos para asegurarse de que las personas no abusen de los procesos. Puede tomar más tiempo hacer el chequeo que hacer la compra actual. Peor, el costo del chequeo puede aun exceder al costo de los bienes comprados.

Los procesos a los que se les ha aplicado reingeniería a menudo tienen controles relajados o diferidos. Estos sistemas de control, por diseño, tolerarán abuso modesto o moderado, por medio de retrasar el punto en el cual el abuso es detectado o por medio de eliminar patrones agregados en lugar de instancias individuales.

#### **2.4.7. El Arreglo o Ajuste se Minimiza**

Los ajustes se minimizan por medio de la reducción del número de puntos de contacto humanos que tiene un proceso, de este modo se reduce la posibilidad de que se reciban datos inconsistentes requiriendo reconciliación.

##### **a. Un gerente de caso proporciona un solo punto de contacto**

Un gerente de caso (persona con habilidades para llevar a cabo procesos completos) se reporta con el cliente como si fuese el responsable de la ejecución del proceso completo, aúndando en realidad ese no es el caso, necesita acceso a todos los sistemas de información que tienen las personas que actualmente realizan el proceso, y la habilidad para hacer contacto con esas personas con preguntas y requerimientos para ayuda en el futuro cuando sea necesario. En algunas veces se les llama a los gerentes de caso, *representantes del servicio al cliente con un solo punto de contacto*, para distinguirlos de los tradicionales.

##### **b. Prevalen las Operaciones Híbridas Centralizadas/Descentralizadas**

La información tecnológica cada vez más permite que las empresas operen como si sus unidades individuales fueren completamente autónomas, mientras que la organización todavía goza de las economías de escala que crea la centralización.

## 2.5. Lo que Cambia Después de Aplicar Reingeniería

Cuando una empresa hace reingeniería con sus procesos, los trabajos cambian ciertamente, como también la gente que necesita para hacerlos, las relaciones que esa gente tiene con sus gerentes, el camino de sus carreras, las maneras como se mide y recompensa a la gente, el papel de los gerentes ejecutivos, y aún lo que pasa por la mente de los trabajadores. En síntesis, hacer reingeniería a los procesos de negocio de una empresa a la larga cambia prácticamente todo acerca de la misma.

### 2.5.1. Trabajo en el Cambio de Unidades: *De Departamentos Funcionales a Grupos de Proceso*

Esto consiste en:

**a. Equipos de proceso:** Los grupos de proceso no contienen representantes de todos los departamentos funcionales involucrados. En lugar de ello, los grupos de proceso reemplazan la vieja estructura departamental, es una unidad que naturalmente reúne para completar en toda parte del trabajo, un proceso.

**b. Equipo de caso:** Un número de personas con diferentes habilidades que trabajan juntas para completar trabajo rutinario y repetitivo.

**c. Estructurador del negocio o trabajador caso:** Este es como un grupo caso, pero consiste solo de una persona. Muchas de estas personas suelen ser especialistas.

**d. Grupos virtuales:** Están juntos solo mientras se completa una tarea particular.

### 2.5.2. Los Trabajos Cambian: *De Tareas Simples a Trabajo Multi-dimensional*

Mientras que cada miembro del grupo no estará haciendo exactamente el mismo trabajo, las líneas entre ellos se vuelven confusas. Los límites se trasladan entre diferentes tipos de trabajo: ingeniería, mercadotecnia, administración de créditos, etc.

El trabajo se hace multifuncional, se convierte en más considerable. Trabajo que

El valor como el chequeo, reconciliación, espera y seguimiento son eliminados. La gente gasta más tiempo haciendo trabajo real. El trabajo se vuelve más satisfactorio, puesto que los trabajadores logran un mayor sentido de cumplimiento, conclusión y realización de poder llevar a cabo un trabajo completo, que por definición produce un resultado que a alguien le interesa.

El trabajo se convierte más gratificado, puesto que el trabajo de la gente tiene un componente mayor de crecimiento y aprendizaje. Después de la reingeniería, no existe tal cosa como un trabajo "patrón o maestro"; mientras que la práctica y la experiencia del trabajador crecen, su trabajo también crece con él. Si el modelo viejo consistía en tareas simples para gente simple, el nuevo es trabajo complejo para gente inteligente.

### **3. El Papel de la Gente Cambia: *De Controlado a Autorizado***

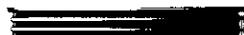
Los grupos de trabajo, llevando a cabo trabajo orientado a procesos son inevitablemente auto-dirigidos. Dentro de los límites de obligaciones para con la organización, ellos deciden cómo y cuándo será hecho el trabajo. Si tienen que esperar por dirección supervisada de sus superiores, no son entonces grupos de proceso. La autorización es una consecuencia inevitable de los procesos de reingeniería; los procesos no pueden ser diseñados a los que se les ha aplicado reingeniería, si no se les da autorización a los trabajadores de proceso.

### **4. La Preparación del Trabajo Cambia: *De Entrenamiento a Educación***

El entrenamiento incrementa sus habilidades y competencia y les enseña a los empleados el cómo trabajar. La educación incrementa su visión y comprensión y enseña el por qué. En la actualidad se requiere que la gente comprenda su trabajo y de esta manera estén en capacidad de crearlo en la forma más conveniente, rápida y eficiente; orientado al cliente.

### **5. Las Estructuras Organizacionales Cambian. *De Jerárquicas a Planas***

La creciente burocracia que impera en la mayoría de empresas, ya no responde a las



necesidades de los clientes (cada vez mas exigentes, personalizados y desleales); el traslado de documentos y mas documentos de un puesto de trabajo a otro, autorizaciones, verificaciones, chequeos y tantas tareas que no crean valor al producto final, lo único que hace es perder tiempo y hacer que los clientes se desesperen y busquen respuestas inmediatas en competencia.

Las estructuras verticales (demasiados mandos medios) entorpecen los procesos y perjudican el servicio y las respuestas instantáneas a los clientes. Con la aplicación de reingeniería la gente se comunica con quienquiera que necesiten y un grupo de gente haciendo el trabajo de una forma multifuncional. Por consiguiente, la estructura se aplana permitiendo que el nivel superior esté más cerca del nivel inferior, eliminando los mandos medios que no crean ningún tipo de valor.

#### **2.5.6. Las Medidas de Rendimiento Cambian: *De Actividad a Resultados***

Cuando los empleados están realizando trabajo de procesos completos, las empresas fácilmente pueden medir su rendimiento en base al valor que ellos crean. Ese valor es posible medirlo, porque en procesos de negocios a los que se les ha aplicado reingeniería, los grupos crean productos o servicios que tienen valor intrínseco.

Las gratificaciones importantes por rendimiento toman la forma de bonos, no alzas de pago. El pagar a la gente por la posición en la organización, mientras más arriba estén, más dinero ganan; es inconsistente con los principios de reingeniería. Las jerarquías clasificadas con muchas posiciones, cada una con una banda angosta de compensación, deben ser descartadas.

#### **2.5.7. El Criterio de Mejora Cambia: *De Rendimiento a Habilidad***

La libertad de criterio inculcado y autorizado a cada empleado permite el fortalecimiento de habilidades y fomenta la creatividad e imaginación. Con ello, los empleados son capaces de

ar su propio trabajo sin tener que ser supervisados, sino por el contrario, las empresas pueden medir el valor creado a los productos o servicios.

**.8. Los Gerentes Cambian: *De Inspectores a Guías (maestro, entrenador)***

Los gerentes deben pasar el papel de inspectores a actuar como facilitadores, motivadores y desarrolladores de personas y sus habilidades para que esas personas puedan llevar a cabo procesos que agreguen valor por sí mismos. También necesitan fuertes habilidades interpersonales y tienen que enorgullecerse del logro de otros. Tal gerente es un mentor, quien está ahí para proporcionar recursos, para responder preguntas y para buscar o promover el desarrollo de una carrera a largo plazo del individuo.

Para ello, es importante considerar la educación dentro de la empresa, a fin de incentivar habilidades que se requieren para el buen desempeño de los gerentes, inmersos en el ambiente dinámico de reingeniería.

**.9. Los Valores Cambian: *De Protectivo a Productivo***

El cambiar valores es una parte tan importante en la reingeniería como lo es cambiar procesos. Ello implica considerar la cultura de la organización, a fin de cambiarla a una cultura de cambio, es decir, que las personas estén dispuestas a cambiar en cualquier momento que el mercado lo requiera.

La reingeniería ocasiona un cambio grande en la cultura de una organización como también en configuración estructural. La reingeniería demanda que los empleados crean que trabajan para sus clientes, no para sus jefes. Ellos creerán esto solo en el grado que las prácticas de gratificación de la empresa lo refuercen.

Los sistemas de administración de una organización, es decir, la forma en las cuales se le



paga al personal, las medidas por las cuales su rendimiento es evaluado, son los principales moldeadores de los valores y creencias de los empleados. Desgraciadamente, demasiados gerentes todavía creen que todo lo que tienen que hacer para moldear los sistemas de creencias de los empleados, es articular algunos valores que parecen excelentes y hacer discursos acerca de ellos.

En una empresa que ha hecho reingeniería, los empleados deben tener creencias tales como las siguientes:

- Los clientes pagan todos nuestros salarios: debo hacer lo que sea para complacerlos.
- Cada trabajo en esta empresa es esencial e importante; yo sí hago la diferencia.
- El exhibirse no es una realización; me pagan por el valor que yo creo al servicio.
- Debo aceptar la propiedad de los problemas para resolverlos.
- Pertenezco a un grupo; fallamos o tenemos éxito juntos
- Nadie sabe lo que nos depara el mañana; el aprendizaje constante es parte de trabajo.

#### **2.5.10. Los Ejecutivos Cambian: De Marcadores a Líderes (guías)**

Las organizaciones planas mueven a los ejecutivos superiores más cerca, hacia el cliente y hacia la gente que lleva a cabo el trabajo de la empresa que agrega valor. Los ejecutivos deben ser líderes que puedan influenciar los valores y creencias de los empleados, con sus palabras y hechos.

#### **2.6. Quién Hace Reingeniería?**

El líder designa al propietario del proceso, es decir, el responsable y coordinador del proceso, quien reúne a un grupo de reingeniería para aplicar reingeniería de proceso, con ayuda y bajo los auspicios del Comité conductor.

### 3.1. Quién es el Líder?

El líder de reingeniería hace que las cosas pasen. Es un ejecutivo superior con suficiente influencia para hacer que una organización se tome hacia adentro o afuera y al revés, persuadir a la gente para que acepte el trastorno que trae la reingeniería. A menudo el papel líder le pertenece al Director de Operaciones o Presidente.

El líder es un papel nombrado o designado por sí mismo. El o ella está dominado por el deseo de reinventar la empresa, para hacer que la misma sea la mejor en el negocio. El papel principal es actuar como un visionario y motivador. De las convicciones y entusiasmo del líder, la organización deriva la energía espiritual que necesita para embarcarse en un viaje hacia lo desconocido. También crea la nueva visión y coloca el nuevo estándar, y por medio de los esfuerzos induce a otros a traducir esa visión en una realidad. Es un guía que hace que las personas quieran lo que él o ella quiere; no coacciona a la gente para que hagan un cambio a pesar de que se resistan, sino que articula una visión y convence a la gente que ellos mismos quieren ser parte de ello, para que así ellos por su voluntad y con entusiasmo acepten el riesgo o peligro que acompaña su realización.

La mayoría de fallas de reingeniería se derivan de fracasos en el liderazgo. Sin un liderazgo fuerte, agresivo, confiable y conocido, no habrá nadie que pueda persuadir a los gerentes para que corran puestos funcionales dentro de la empresa, para subordinar los intereses de sus áreas funcionales, a aquellos procesos que crucen sus límites.

### 3.2. Quién es el Propietario del Proceso?

Es el responsable de hacer reingeniería a un proceso específico, debe ser un gerente de nivel superior, generalmente con línea de responsabilidad, quien tiene prestigio, credibilidad e influencia dentro de la empresa. Los propietarios de los procesos están cómodos con el cambio, serenos en adversidad, ellos motivan, inspiran y aconsejan a sus grupos. El trabajo de ellos no

terminará cuando se complete el proyecto de reingeniería, sino que cada proceso continua necesitando un dueño o propietario que se ocupe de su rendimiento.

### **2.6.3. Qué es un Equipo de Reingeniería?**

Es un equipo no un comité de 5 a 10 personas que es autodirigido. No tiene un dirigente oficial, pero generalmente tienen un capitán, quien sirve como facilitador. Los integrantes necesitan ser inconformistas, hacer preguntas ingenuas, ser pensadores imaginativos, confundir lo que es, con lo que debiera ser, tener confianza en sus colaboradores, tolerar grandes diferencias de opinión y entregar un mínimo de 75% de su tiempo al proyecto de reingeniería.

### **2.6.4. Qué es un Comité Directivo?**

Es un conjunto de gerentes superiores, generalmente incluye a los propietarios de procesos, pero no se limita a ellos, el cual planifica toda la estrategia de reingeniería de la organización. El líder es quien debe presidir este grupo. El comité decide el orden de prioridad entre los proyectos de reingeniería que compiten, como deben asignarse los recursos y escuchan y resuelven conflictos entre los propietarios de procesos.

### **2.6.5. Quién es el Jefe Líder de Reingeniería?**

Es la persona que sirve como jefe líder del grupo que hace reingeniería. Tiene de las siguientes funciones principales:

- *Capacitación y apoyo a cada propietario de proceso y al equipo de reingeniería; y*
- *Coordinación de las actividades de reingeniería que están desarrollándose.*

### **2.7. A Qué Aplicarse Reingeniería?**

La reingeniería implica cambios drásticos en la estructura organizacional, clima y cultura organizacional, recursos humanos y especialmente en los procesos administrativos. Todo, en

ndo implica cambios, esto quiere decir, que siempre estaremos realizando cambios en nuestra presa. Por lo que se definen los más relevantes:

### **2.7.1. A procesos no a Organizaciones**

El objeto de la reingeniería es a procesos, no a organizaciones. Las empresas no aplican reingeniería a sus ventas o a sus departamentos de manufactura, sino al trabajo que la gente hace en esos departamentos. La confusión entre unidades organizacionales y procesos no objetos para aplicarles reingeniería surgen, porque los departamentos, divisiones y grupos son familiares a la gente en los negocios, mientras que los procesos no lo son; las líneas organizacionales tienen nombres y los procesos a menudo no lo tienen.

### **2.7.2. La Importancia de Nombres**

Una manera de obtener un mejor manejo en los procesos que se hacen en una empresa, es darles un nombre que exprese su estado de inicio a fin.

Ejemplos de nombres de cambio de estado:

- Proceso de obtención a despacho (en lugar de producción)
- Proceso de expectativa a orden (en lugar de ventas)
- Proceso de concepto a prototipo (en lugar de desarrollo del producto o servicio)
- Proceso de apertura a cancelación (en lugar de apertura de cuentas)
- Proceso de indagación a resolución (en lugar de servicio)

### **2.7.3. Mapas de Proceso**

La mayoría de mapas de proceso del negocio, dan un cuadro de como fluye el trabajo través de la empresa. Se puede mencionar cuatro características de un buen mapa de proceso:

- Simplicidad, comparado a un organigrama
- Incluye algo que casi nunca aparece en un organigrama. El cliente
- El mapa de proceso también incluye no - clientes en su vista de procesos.
- Estos no - clientes, quienes son todos clientes potenciales, están incluidos en la etiqueta de mercado en el mapa.

## **2.8. Tres Criterios para Escoger los Procesos a los que se les Aplicaría Reingeniería**

### **2.8.1. Procesos Arruinados o Funcionando Mal**

Los procesos se arruinan en un lugar, pero los síntomas aparecen en otro lugar. Muchas veces existe la evidencia de que un proceso no está trabajando bien, pero esa evidencia aparece en otro lado, en vez de aparecer donde es obvio. De esta manera, mientras que los datos parecen indicar que algo está mal, pueden no indicar cual proceso es el que está trabajando bien.

### **2.8.2. Procesos importantes o de gran impacto**

Consiste en identificar los procesos de mayor importancia, cobertura y que poseen mayor impacto sobre los clientes, en la prestación de servicios. Los clientes son un buen recurso de información, comparando la importancia relativa de varios procesos.

### **2.8.3. Procesos factibles**

Es posible identificar los procesos que pueden ser rediseñados inmediatamente considerando: costo, alcance, fuerza de equipo de reingeniería y el compromiso. Estos procesos se detallan en una lista para definir prioridades y establecer los requerimientos de información y recursos; posteriormente se planifican las actividades para su ejecución.

## 9. Comprendiendo los procesos

Uno de los errores que se cometen con mas frecuencia, es que los equipos de reingeniería tratan de analizar un proceso en detalle excesivo en lugar de tratar de comprenderlo. Comprender es más difícil que analizar, pero es mejor comprender que analizar, porque éste último implica profundizar en los procesos, lo que limita la capacidad de creatividad para diseñar, mientras que el comprender motiva la habilidad de creatividad e imaginación para mejorar, ya que implica entender el objetivo de los procesos.

El mejor lugar para que el equipo de reingeniería empiece a comprender un proceso es del lado del cliente. ¿Qué es lo que ellos quieren?... ¿necesitan?... ¿sus problemas? ¿sus procesos con nuestras salidas?. El comprender las necesidades del cliente no quiere decir que ya que preguntarle al cliente cuáles son sus necesidades. Ellos sólo dirán lo que piensan que quieren. A los clientes, cuando se les pregunta, responderán con ideas no muy sorprendentes para hacer mejoras que incrementen al proceso existente. Un equipo de reingeniería debe comprender mejor a los clientes de lo que se comprenden a sí mismos.

El objetivo es comprender el qué y el por qué, no el cómo del proceso, porque en el diseño el equipo está menos preocupado en cómo trabaja hoy el proceso, que en qué tendrá que hacer el proceso nuevo.

## 10. Consideraciones de Experiencias

- Usted no tiene que ser un experto para poder rediseñar un proceso
- Ayuda ser una persona de fuera (extraño)
- Tiene que descartar nociones preconcebidas
- Es importante ver las cosas a través de los ojos del cliente
- El rediseño se hace mejor en equipo
- Implantación



- No necesita saber mucho acerca del proceso corriente
- No es difícil tener grandes ideas
- El aprovechar los conocimientos del equipo es ventaja
- No es difícil romper con los marcos establecidos

#### **2.11. Dificultades que se deben evitar**

Muchas organizaciones que emprenden un esfuerzo por aplicar reingeniería no logran resultados dramáticos que intentaban. Los errores más comunes que han llevado a las empresas a fracasar en la reingeniería son:

##### **2.11.1. Tratar de Arreglar un Proceso en Lugar de Aplicarle Reingeniería**

El incremento es el camino de menos resistencia para la mayoría de organizaciones. Y también es la manera más segura de fallar al aplicar reingeniería. El arreglar un proceso permite seguir con los lineamientos y marcos existentes, no existe nada de cambios drásticos.

##### **2.11.2. No Enfocarse en los Procesos del Negocio: Trabajo en Equipo**

Son abstracciones y generalidades en torno a las cuales es imposible conseguir cooperación. Son consecuencia de rediseño de proceso y solo pueden llevarse a cabo en ese contexto.

##### **2.11.3. Ignorar Todo, Excepto el Rediseño del Proceso**

Aún los gerentes quienes están ansiosos del rediseño de proceso radical, están menudo atemorizados por todo el rango de cambios que necesita. Rehacer la empresa es precisamente de lo que trata la reingeniería.

##### **2.11.4. Descuidar los Valores y Creencias de la Gente**

Los cambios que requieren cambios en actitud no son aceptados fácilmente. No e

## 9. Comprendiendo los procesos

Uno de los errores que se cometen con mas frecuencia, es que los equipos de reingeniería tratan de analizar un proceso en detalle excesivo en lugar de tratar de comprenderlo. Comprender es más difícil que analizar, pero es mejor comprender que analizar, porque éste último implica profundizar en los procesos, lo que limita la capacidad de creatividad para rediseñar; mientras que el comprender motiva la habilidad de creatividad e imaginación para innovar, ya que implica entender el objetivo de los procesos.

El mejor lugar para que el equipo de reingeniería empiece a comprender un proceso es en el lado del cliente. ¿Qué es lo que ellos quieren?... ¿necesitan?... ¿sus problemas? ¿sus procesos con nuestras salidas?. El comprender las necesidades del cliente no quiere decir que haya que preguntarle al cliente cuáles son sus necesidades. Ellos sólo dirán lo que piensan que quieren. A los clientes, cuando se les pregunta, responderán con ideas no muy sorprendentes para hacer mejoras que incrementen al proceso existente. Un equipo de reingeniería debe comprender mejor a los clientes de lo que se comprenden a si mismos.

El objetivo es comprender el qué y el por qué, no el cómo del proceso, porque en el rediseño el equipo está menos preocupado en cómo trabaja hoy el proceso, que en qué tendrá que hacer el proceso nuevo.

## 10. Consideraciones de Experiencias

- Usted no tiene que ser un experto para poder rediseñar un proceso
- Ayuda ser una persona de fuera (extraño)
- Tiene que descartar nociones preconcebidas
- Es importante ver las cosas a través de los ojos del cliente
- El rediseño se hace mejor en equipo
- Implantación

- No necesita saber mucho acerca del proceso corriente
- No es difícil tener grandes ideas
- El aprovechar los conocimientos del equipo es ventaja
- No es difícil romper con los marcos establecidos

#### **2.11. Dificultades que se deben evitar**

Muchas organizaciones que emprenden un esfuerzo por aplicar reingeniería no logran resultados dramáticos que intentaban. Los errores más comunes que han llevado a las empresas a fracasar en la reingeniería son:

##### **2.11.1. Tratar de Arreglar un Proceso en Lugar de Aplicarle Reingeniería**

El incremento es el camino de menos resistencia para la mayoría de organizaciones. Y también es la manera más segura de fallar al aplicar reingeniería. El arreglar un proceso permite seguir con los lineamientos y marcos existentes, no existe nada de cambios drásticos.

##### **2.11.2. No Enfocarse en los Procesos del Negocio: Trabajo en Equipo**

Son abstracciones y generalidades en torno a las cuales es imposible conseguir cooperación. Son consecuencia de rediseño de proceso y solo pueden llevarse a cabo en ese contexto.

##### **2.11.3. Ignorar Todo, Excepto el Rediseño del Proceso**

Aún los gerentes quienes están ansiosos del rediseño de proceso radical, están a menudo atemorizados por todo el rango de cambios que necesita. Rehacer la empresa es precisamente de lo que trata la reingeniería.

##### **2.11.4. Descuidar los Valores y Creencias de la Gente**

Los cambios que requieren cambios en actitud no son aceptados fácilmente. No e

eficiente sólo dar discursos. Los nuevos sistemas de administración debe cultivar los valores queridos mediante la gratificación al comportamiento que los exhiben. Pero los administradores superiores también deben dar discursos acerca de estos valores nuevos, así como demostrar su cumplimiento por medio de su conducta personal.

#### **2.11.5. Parar Demasiado Temprano**

Ellos pierden los nervios y dejan de aplicar la reingeniería en la primera señal de éxito. El éxito inicial se convierte en una excusa para regresar a la vida fácil de negocio usual.

#### **2.11.6. Colocar Restricciones Prioritarias en la Definición del Problema y al Campo del Esfuerzo de la Reingeniería**

No es nada extraño para los gerentes de alto nivel de grandes empresas, estar fuera de contacto con sus clientes y la producción, pues no saben que tan mal andan algunos procesos del negocio. También es común para las empresas establecer que el objetivo es un proceso del negocio, pero luego proceder a restringir el esfuerzo de reingeniería a un segmento pequeño y arbitrario del proceso, que pasa a encajar con cuidado dentro de los límites organizacionales existentes. Este curso es una receta segura para el fracaso. La reingeniería debe romper los límites, y no reforzarlos. La reingeniería debe sentirse perjudicial, no confortable. Insistir en que la reingeniería sea cuidada es insistir en que no sea reingeniería.

#### **2.11.7. Permitir que las Culturas Corporativas y las Actitudes Administrativas Existentes, Prevengan la Aplicación de la Reingeniería**

Las empresas cuya orientación a corto plazo las deja enfocadas exclusivamente a resultados trimestrales, será difícil extender su visión para aplicar reingeniería a largo plazo.

#### **2.11.8. Tratar de Hacer Reingeniería de Abajo Hacia Arriba**

Es evidente que la reingeniería, nunca sucede de abajo hacia arriba. Primero, la gente



cerca de las líneas de frente, carece de la amplia perspectiva que la reingeniería demanda. Segundo, cualquier proceso de la empresa inevitablemente cruza los límites organizacionales, así ningún gerente de medio nivel tendrá suficiente autoridad para insistir en que tal proceso se transforme.

#### **2.11.9. Asignar a Alguien Quien no Comprende la Reingeniería Para Dirigir el Esfuerzo**

El líder tiene que ser alguien quien comprenda la reingeniería y esté comprometido con ella. Debe ser alguien que esté orientado hacia operaciones y aprecie la relación entre el rendimiento operacional y resultados financieros. Sólo un ejecutivo superior orientado a procesos capaz de pensar acerca de la cadena completa de valor agregado, puede dirigir un esfuerzo de reingeniería.

#### **2.11.10. Escatimar Recursos Dedicados a la Reingeniería**

La parte más importante de esta inversión es el tiempo y la atención de la mejor gente de la empresa. La reingeniería no puede ser confiada a los semi-competentes, los parásitos con nada mejor que hacer. También demanda la participación directa y personal de la administración superior.

#### **2.11.11. Dejar a la Reingeniería Olvidada en Medio de la Agenda Corporativa**

Nosotros les decimos a las empresas que si no ponen la reingeniería al inicio de la agenda, entonces deben descartarla por completo.

#### **2.11.12. Dispersar Energía Entre una Gran Cantidad de Proyectos de Reingeniería**

Las empresas deben concentrar sus esfuerzos de aplicar reingeniería en un pequeño número de procesos, en un tiempo dado.

### **2.11.13. Concentrarse Exclusivamente en el Rediseño**

La reingeniería no se trata solo de rediseño. Se trata de traducir nuevos diseños a realidad. La diferencia entre ganadores y perdedores en reingeniería no descansa en la calidad de sus ideas respectivas, sino en lo que hacen con ellas.

### **2.11.14. Tratar de Hacer Reingeniería y Que Todos Estén Contentos**

Algunos empleados tienen interés personal en las operaciones corrientes, algunos ordenarán su trabajo, y algunos empleados pueden estar incómodos en su trabajo después de aplicada la reingeniería. Tratar de complacer a cada uno es una ambición imposible que evaluará la reingeniería a un programa de cambio o demorará su implantación futura.

### **2.11.14. Dirigirse Hacia Atrás Cuando la Gente se Resiste a los Cambios de la Reingeniería**

El fracaso de la administración para anticipar y planificar la resistencia inevitable de la reingeniería encontrará es la causa real de su fracaso.

## **CALIDAD TOTAL**

### **1. Historia**

La calidad se vive desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones. Donde existían sanciones fuertes por la falta de calidad en los diferentes trabajos de ese entonces; por ejemplo: Sin un albañil construía una casa para un hombre y su trabajo no era fuerte y la casa se derrumbaba matando a su dueño, el albañil era condenado a muerte. Los inspectores antiguos suprimieron todas las transgresiones repetidas de las normas de la calidad, cortándole la mano a quien hacía un producto defectuoso.

La Revolución Industrial provocó la producción en masa de productos manufacturados,

mediante la división del trabajo y la creación de partes intercambiables; sin embargo, ello creó problemas para los que estaban acostumbrados a que sus productos fueran hechos a la medida. En este momento se daba más importancia al cumplimiento con los plazos de entrega fijados que a la propia calidad. También se llegó a comprender que este sistema estaba afectando la calidad, por lo que crearon puestos de supervisores de calidad.

Con el desarrollo de la tecnología industrial se dio más prioridad al control de la calidad (1920 y 1940). En 1950 W. Edwards Deming, convenció a la industria japonesa de que la calidad podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía; así puede observarse en la actualidad, los japoneses mejoraron de forma increíble la calidad, la productividad y su posición competitiva. Posteriormente, aparece la figura del Dr. Joseph Juran recalcando a los japoneses acerca de las actividades del control de calidad y por último, el aporte de Kaoru Ishikawa en relación al Control Total de la Calidad. Todo ello empezó a ser una amenaza para las compañías estadounidenses en los años setenta. La calidad de los productos japoneses (por ejemplo automóviles y televisores) comenzó a sobrepasar la de los productos hechos en Estados Unidos. Los consumidores fueron siendo más sofisticados al decidir sus compras y empezaron a pensar en precio y calidad en términos de duración del producto. (15:18)

### 3.2. Definición

La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que se sienten que sobrepasa sus necesidades y expectativas. La calidad también comprende el mejoramiento interminable del proceso ampliado de una firma. (3: 6-7)

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, la medida en que se logra dicha calidad. Una empresa que ve al cliente como el elemento más importante en este rubro, debe poder determinar cómo se está comportando sus productos y/o servicios y qué nuevas especificaciones dejarían más satisfecho

cliente. Todo ello, debe ser comunicado a los proveedores y personal de la empresa, para que sea un trabajo en equipo que contribuya a alcanzar la calidad que satisfaga las necesidades del cliente. (10:4)

Existen tres tipos de calidad: de diseño/cambio de diseño, de conformidad y de rendimiento, los cuales deben ser comprendidos por los administradores que desean mejorarla.

**De diseño/cambio de diseño:**

Comienza con la investigación del cliente y el análisis de las llamadas por servicios/ventas, lo que conduce a un concepto de producto y/o servicio que cumple con las necesidades de los clientes; posteriormente se edifican las especificaciones para el concepto. Para ello, es necesario que la empresa mantenga interrelaciones con sus empleados, proveedores y cliente.

**De conformidad:**

Es el punto en el que una empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones de diseño requeridas para servir las necesidades de su cliente. La empresa debe ir más allá de las especificaciones obtenidas en el análisis de los clientes, de manera que el ciclo de vida del producto se prolongue. (3: 7-9)

**De rendimiento:**

Consiste en determinar el comportamiento de los productos y/o servicios de la empresa en el mercado. Ello incluye los servicios después de la venta, el mantenimiento, la confiabilidad, el soporte lógico, así como también el por qué los clientes no compran los productos y/o servicios de la empresa. La información recopilada en el proceso de investigación de la calidad de rendimiento del producto y/o servicio, elimina cualquier duda que pudiera existir entre la investigación del cliente y el análisis de llamadas de ventas y la construcción de las



especificaciones de productos/servicios/labor. (3:9)

En ésta investigación se obtiene la información que indica si existe pérdida de calidad desde el punto de vista del cliente, lo cual exige establecer las causas y provocar el mejoramiento en la capacidad del proceso del sistema de producción.

### 3.3. Cómo se Expresa

#### 3.3.1. Determinar la Unidad de Garantía

Significa identificar claramente cual es nuestra unidad de producto o servicio que estamos ofreciendo a nuestros clientes, con la finalidad de dar una garantía segura.

#### 3.3.2. Determinar la importancia relativa de las características de calidad

Consiste en establecer las características básicas del producto o servicio desde el punto de vista del cliente. Generalmente, se realiza desde los defectos y fallas:

- *Defecto crítico:* característica de calidad que se relaciona con la vida y la seguridad.  
Ejemplo: llantas que se sueltan del automóvil.
- *Defecto grave:* aquella característica de calidad que afecta el funcionamiento del producto o servicio. Por ejemplo, el motor de un automóvil no funciona.
- *Defecto menor:* aquella característica que no afecta el funcionamiento del producto o servicio, pero que no gusta a los clientes. Por ejemplo, el material de la tapicería.

#### 3.3.3. Determinar el Método de Medición

Consiste en definir el método de medición que se usará en las pruebas de funcionamiento de las características de calidad del producto o servicio. Este puede realizarse en pruebas en pequeño en situaciones reales. Si el método de medición es vago, nada se

grará. El método varía según el producto o servicio que se trate.

#### **3.3.4. Llegar a un Consenso Sobre Defectos y Fallas**

Los defectos y fallas no deben definirse desde un punto de vista unilateral, sino en un equipo de trabajo multidisciplinario, en el mismo pueden intervenir: fabricantes, consumidores, proveedores y personal de la empresa. Se debe definir claramente qué se puede considerar como defectos y fallas en el producto o servicio, las normas de inspección y límites de tolerancia.

#### **3.3.5. Revelar los Defectos Latentes**

Los defectos visibles son los que a primera vista representan la no utilización de un producto o servicio; sin embargo, atrás de éstos existen de 10 a 100 defectos reales adicionales a los descubiertos. Esto quiere decir, que al momento de establecer los defectos debemos ir más allá de los defectos que se observan al descubierto, asimismo, revelar la carga de trabajo adicional por procesos defectuosos, y de esta manera estar en capacidad de eliminar los defectos latentes. (9: 50-51)

#### **3.3.6. Observar la Calidad Estadísticamente**

Los productos o servicios deben ser considerados en su totalidad para obtener la calidad de los mismos. Cada característica de calidad es susceptible de ser medida y representarla a través de datos que demuestren el grado de calidad que se obtiene, para luego realizar una distribución estadística, utilizando el valor medio (promedios) y una desviación estándar. Esto permite conocer a profundidad la calidad de nuestros productos o servicios; sin embargo, esto es parte de un control de calidad, dicha información proporciona datos importantes para los administradores, en la definición de medidas preventivas que contribuyan al mejoramiento de la calidad.



### **3.3.7. Calidad del Diseño y Calidad de Aceptación**

El diseño de un producto o servicio es el punto de partida en la determinación de la calidad deseada, y que sea aceptada por los clientes. Al momento de producir los productos y servicios reales y los mismos no son compatibles con la calidad del diseño, podemos decir que hay discrepancias, es decir, existen defectos o correcciones. Cuando la calidad del producto o servicio real es menor que la calidad del diseño, aumenta el costo; mientras que si la calidad real es mayor que la calidad del diseño el costo tiende a bajar, gracias a su aceptación.

Es importante recalcar que la aceptación no debe ser únicamente en base de las normas establecidas, sino considerar al consumidor, que es el objetivo principal a donde se dirige el producto o servicio. Si utilizamos los métodos antiguos de control de calidad, es decir, la inspección, los costos realmente aumentarán. También al aumentar la calidad del diseño para mejorar la calidad de aceptación el costo sube, pero los defectos, correcciones, ajustes e insatisfacciones disminuirán, con lo cual se reducen los costos, las ventas y los clientes satisfechos aumentan. (9: 51)

### **3.4. Costo Total de la Calidad y de la Falta de Calidad**

La calidad y la falta de calidad trae consigo una estructura de costos que es importante mencionar, que a la larga producen resultados positivos o negativos para la empresa. La práctica común es la inspección, mientras que en la actualidad es funcional discutir en un círculo de calidad los métodos para optimizar los recursos. Dentro de la estructura de los costos de la calidad, podemos mencionar:

#### **3.4.1. Costo de prevención**

Son los costos originados por los mecanismos utilizados para prevenir fallas en los procesos de servicio al cliente.

### **3.4.2. Costo de fallas internas**

Son aquellos que se originan por la utilización de recursos excesivos por fallas en procesos de trabajo.

### **3.4.3. Costo de fallas externas**

Son aquellos costos que se utilizan para atraer nuevos clientes, reconquistar clientes que por falta de calidad del servicio se han ido, mantenimiento de los clientes existentes.

### **3.4.4. Costo de inspección**

Consisten en los costos que requieren las actividades de supervisión e inspección de los procesos de atención al cliente. Se puede observar la importancia de considerar el control de calidad total en los procesos de servicio al cliente, para reducir los costos que conlleva la falta de calidad. (10: 21-23)

## **5. Relación Entre Calidad y Productividad**

¿Por qué las empresas deben tratar de mejorar la calidad? Si una empresa quiere incrementar sus ganancias, ¿por qué no aumentar la productividad? Es tonto pensar de esta manera, el ejemplo siguiente lo explica.

Una empresa produce 100 artículos por hora y de estos el 20% es defectuoso. Esta ha sido la tasa de producción y la proporción de defectos durante los últimos diez años. Ahora la junta de directores pide a los administradores que aumenten la productividad en un 20%. Se les ordena a los empleados, a quienes se les dice que en lugar de producir 100 artículos por hora, la empresa debe producir 120. La responsabilidad de producir más recae sobre los empleados, creando tensiones, frustración y temor. Ellos tratan de cumplir las nuevas órdenes, pero a la vez realizan un trabajo de menor calidad. La presión por aumentar la productividad origina una tasa de productos defectuosos del 25% y la producción actual aumenta sólo en 104

artículos, o sea, se obtienen solamente 78 artículos en buenas condiciones. (3: 15-18)

La misma empresa ahora trata de mejorar continuamente la calidad, aumentando el costo total se invierte en producir unidades malas. Si mejoran el proceso, pueden traspasar los recursos de la producción de unidades defectuosas a la fabricación de más productos en buenas condiciones. La administración hace algunos gastos adicionales, de modo que ahora sólo 10 es defectuoso. Ello aumenta la productividad. La habilidad del administrador para mejorar el proceso dio por resultado una disminución en los defectos, produciendo un aumento de unidades buenas, en calidad y productividad. (3: 15-18)

### **3.6. Beneficios de Mejoramiento Continuo de la Calidad**

- a. Aumenta la productividad,
- b. Mejora la calidad de los productos o servicios,
- c. Reducción de costo por unidad en perfecto estado,
- d. Posibilidad de reducción de precios: esto se relaciona con la reducción de costos,
- e. Aumento de la moral del personal, puesto que ya no se les ve como un problema,
- f. Aumento de la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos,
- g. Prolongación del ciclo de vida de los productos y/o servicios,
- h. Ir más allá de las expectativas de los clientes; y,
- i. Mayor cobertura del mercado (3: 17-18)

### **3.7. Proceso del Control Total de Calidad**

Los pasos del proceso del control de calidad total, se identifican a través de seis categorías, que se detallan:

### **3.7.1. Determinar Metas y Objetivos**

En esta categoría debe definirse el camino a seguir en el proceso de control de calidad total, cuya tarea corresponde a la alta gerencia; sin embargo, esto no descarta que los gerentes de nivel medio y niveles más bajos (en la estructura de la empresa), contribuyan a la definición de metas y objetivos. Esto motivará e identificará con el proceso a todo el personal, ya que se les está tomando en cuenta desde su inicio.

No hay que descuidar la claridad y precisión de las metas y objetivos, es decir, que sean de fácil comprensión para todo el personal. Esto conlleva una comunicación adecuada y en el momento oportuno.

### **3.7.2. Determinar Métodos para Alcanzar las Metas y Objetivos**

Posterior a la definición de metas y objetivos, se posee la capacidad para determinar los métodos para alcanzarlos. Para ello, es vital considerar el equipo de trabajo multidisciplinario (diversos puntos de vista) que fortalezca los métodos y se logre normalizarlos para toda la empresa. Es importante resaltar dos riesgos que pueden presentarse al momento de llevar a cabo ésta categoría: Que los métodos sean definidos por personas que no conocen los procesos de servicio al cliente; y, que existan personas que nacen para hacer reglas y que gozan haciendo cuantas normas puedan para amarrar a los demás; esto no es conveniente. Un método recomendable es la identificación de los procesos de servicio al cliente, luego determinar sus causas y efectos que presenta en su desarrollo y finalmente atacar las causas que presentan efectos negativos y aprovechar las causas que presentan efectos positivos. (9: 23-25)

### **3.7.3. Dar Educación y Capacitación**

La normalización de métodos para alcanzar las metas y objetivos, debe comunicarse adecuadamente a todo el personal, a través de una capacitación eficiente. Esto con la finalidad de educar a la gente que se verá afectada con los cambios sugeridos. La

educación no se debe limitar a reuniones formales, en un salón para dictarles conferencias; si los superiores deben llevar a cabo una educación personalizada y práctica. Posteriormente, le delega a cada persona autoridad y libertad para hacer su trabajo.

#### **3.7.4. Realizar el Trabajo**

Consiste en realizar el trabajo propiamente dicho, de acuerdo a lo efectuado en las categorías anteriores. Se hace hincapié a que las situaciones en cualquier empresa son cambiantes y que los superiores en la mayoría de los casos no están actualizados; por lo que, es importante considerar constantemente el ambiente. Se reitera que las normas y reglas siempre son inadecuadas y que aunque se cumplan estrictamente, habrá defectos y fallas. La experiencia y la destreza son los factores que compensan la imperfección de las mismas. (9: 26)

#### **3.7.5. Verificación de los Efectos de la Realización del Trabajo**

Lo ideal es que las cosas sucedan sin tropiezos y sin necesidad de verificación; pero en la realidad no es así. La experiencia ha enseñado que el arte de la verificación es algo olvidado y que se ha pasado por alto casi enteramente, y por esta razón se resalta su importancia aquí. Para cumplir con esta tarea eficientemente, es necesario entender con claridad las políticas básicas, las metas y objetivos, los procedimientos de normalización y educación; y que ello, será la base para la comparación de los resultados obtenidos. (9: 6)

#### **3.7.6. Tomar la Acción Apropriada**

Al definir las causas que producen los efectos, se está en capacidad para elegir las acciones apropiadas a seguir. Es importante, tener claro que las causas que producen resultados negativos establecidas no deben repetirse nuevamente. La prevención de repeticiones es un concepto tan importante en el Control de Calidad, que no debe descuidarse en ningún momento.

**8. Diez Requisitos Fundamentales para el Mejoramiento Continuo de la Calidad**

- a. La aceptación de que el cliente es el elemento más importante del proceso,
- b. El compromiso a largo plazo por parte de la dirección de la empresa, de que el proceso de mejoramiento se convierta en parte del sistema de administración,
- c. El convencimiento de que sí hay forma de mejorar,
- d. El convencimiento de que es mejor prevenir los problemas que tratar de remediarlos,
- e. Enfoque administrativo, liderazgo y participación,
- f. El estándar de desempeño de cero errores,
- g. La participación de todos los empleados, tanto en grupos como en forma personal,
- h. Enfocar el mejoramiento en el proceso, no solo en personas,
- i. El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros si comprenden nuestras necesidades; y,
- j. El reconocimiento de éxitos (9: 27-30).

# CAPITULO III

## LA PRODUCTIVIDAD

### ORIGEN Y DEFINICION

La palabra productividad se ha vuelto tan popular en la actualidad, que es raro que no la mencione algún contexto u otro. Frecuentemente parece que el término "productividad" se usa para promover un producto o servicio, como si fuera una herramienta de comercialización. Todo esto no está mal, pero parece existir una gran confusión y vaguedad sobre su significado. En el sentido formal, tal vez, la primera vez que se mencionó la palabra productividad fue en un artículo de Quesnay en el año de 1766. Más de un siglo después, en 1883, Littré definió la productividad como la "facultad de producir", es decir, el deseo de producir. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XX que el término adquirió un significado más preciso como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo. En 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) ofreció una definición más formal de productividad: *Es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima, según lo que se produjo, se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, etc. (6: 3)*

La productividad es: *La relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.* Esta definición puede aplicarse a empresas de servicio, industrias o a toda una economía. Más sencillamente, la productividad, en el sentido en que se utiliza esta palabra, no es más que la relación aritmética entre la cantidad producida y la cuantía de cualquiera de los recursos empleados en la producción. (16: 5)

Si se comprueba que la productividad de la mano de obra, de la tierra, de los materiales



o de las máquinas en cualquier empresa, industria o país ha aumentado, este hecho en sí mismo no ilustra sobre razones que han motivado ese incremento. El aumento de la productividad de mano de obra, por ejemplo, puede deberse a una mejor planificación del trabajo por parte de la dirección, o la instalación de nueva tecnología, desarrollo de las habilidades y destrezas de los empleados, cambio de mentalidad de las personas, etc. El aumento de la productividad de los materiales puede obedecer a la mayor pericia de los obreros, al mejoramiento de los planes de trabajo, rediseño de los procesos de producción, etc. (16: 5)

## B. EMPLEO DEL TERMINO

El término productividad con frecuencia se confunde con el término producción. Muchas personas piensan que a mayor producción, más productividad. Esto no necesariamente es cierto. *Producción*, se refiere a la actividad de producir bienes y/o servicios y *Productividad*, a la utilización eficiente de los recursos al producir bienes y/o servicios. (16:5)

### 1. Relación Entre Productividad, Eficiencia y Efectividad

Con frecuencia se confunden entre sí los términos productividad, eficiencia y efectividad. *Eficiencia*, es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada. *Efectividad*, es el grado en que se logran los objetivos.

En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La productividad es una combinación de ambas, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos. La eficiencia y la efectividad no tienen que manejarse juntas, puesto que la primera implica alcanzar un cierto nivel de resultado que sea aceptable pero no necesariamente deseable. Por ejemplo, la entrega de un paquete, en un lugar situado a tres cuadras, a pie en lugar de usar un automóvil o cualquier otro recurso

debe ser una operación eficiente; pero si el repartidor llega tarde y la persona que lo debe recibir se ha ido, no será operación efectiva. (16: 6)

### **TIPOS DE PRODUCTIVIDAD**

Las empresas utilizan diversos insumos en la producción y/o prestación de productos y/o servicios, es por ello, que en las mismas se encuentran algunas clases de productividad que contribuyen a obtener el índice total que logra la empresa en el funcionamiento y utilización de los recursos. Entre estos tipos de productividad, que están relacionados con los recursos utilizados, se encuentran los siguientes:

#### **Productividad de la Tierra**

Si dentro del proceso de producción de bienes y/o servicios, la empresa utiliza el recurso tierra, podemos encontrar el índice de productividad de dicho recurso, relacionando la producción total con la cantidad de tierra utilizada. Para lograr crecer en el índice de productividad de este recurso, podemos utilizar métodos modernos de producción, tecnología avanzada, fertilizantes y riego, etc. para un mejor aprovechamiento de la tierra y por ende una mayor producción. (16: 6)

#### **Productividad de los Materiales**

Los recursos materiales involucran: accesorios y suministros, mobiliario y equipo, papelería y útiles, herramientas, materia prima, etc. La producción total se relaciona con la cantidad de recursos materiales utilizados y se obtiene el índice de productividad de dichos recursos. Los responsables de la utilización de estos recursos deben ser conscientes de la optimización en su aprovechamiento, ya que con ello, se logra un aumento en su productividad. (16: 6)

### **3. Productividad del Equipo**

El equipo como factor importante en el desarrollo de los procesos de producción y con parte de la estructura de los recursos utilizados para obtener el producto o servicio final; presento otro tipo de productividad y su máximo aprovechamiento (capacidad instalada) a través de métodos alternos de optimización, permitirá una mayor productividad. (16:7)

### **4. Productividad de la Mano de Obra**

El recurso humano es el factor más importante en la estructura de los recursos utilizados por las empresas, en la producción de bienes y/o servicios; ya que es a través de éste recurso que la empresa se mueve, y de la calidad humana que se posea, así será la productividad de éste recurso. El proceso de reconversión organizacional da mucho énfasis a este recurso, poseer personal con diversas habilidades, enriquecimiento de tareas (realización de procesos completos), alto grado de motivación, reconocimiento de logros, rediseño de procesos de trabajo, identificación con la empresa, etc. esto contribuirá a que el personal sea más productivo:

La tendencia actual en las empresas es hacer más con más, con la competitividad existente, ésta práctica ya no es funcional; ahora se habla de hacer más con menos. (16:7)

### **5. Productividad del Capital**

El recurso capital consiste en el factor económico - financiero que toda empresa utiliza en la producción de bienes y/o servicios. Si se relacionan los resultados obtenidos y el capital utilizado, obtenemos el índice de productividad de dicho recurso. Para todos los demás recursos se necesita capital para obtenerlos, esto quiere decir que con el aprovechamiento máximo de esos recursos, estaremos contribuyendo a incrementar la productividad de nuestro capital. (16:7)

## **D. MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD**

La definición del término productividad varía ligeramente según quien la da, es un

onomista, un contador, un administrador, un político, un líder sindical o un ingeniero industrial. Sin embargo, surgen tres tipos básicos de productividad. Para propósitos de este trabajo, se hará referencia a estas formas básicas de la siguiente manera:

### **Productividad Parcial**

Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo. Por ejemplo, la productividad del trabajo es una medida de productividad parcial. De manera parecida, la productividad del capital y la productividad de los materiales, son ejemplos de productividades parciales. (6:7)

### **Productividad de Factor Total**

La productividad de factor total es la razón de la producción neta con la suma asociada en los factores de insumos de mano de obra y capital. Por producción neta se entiende producción total menos servicios y bienes intermedios comprados. Nótese que el denominador de este cociente se compone sólo de los factores de insumo de capital y trabajo. (6:7)

### **Productividad Total**

La productividad total es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así, la medida de productividad total refleja el impacto conjunto de todos los insumos al fabricar los productos. (6: 7)

## **. VENTAJAS Y LIMITACIONES EN LA UTILIZACION DE LOS TRES TIPOS BASICOS DE MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD**

### **. Ventajas**

#### **1.1. Medidas de Productividad Parcial**

- Fácil comprensión,
- Fácil obtención de datos,



- Fácil calcular los índices de productividad,
- Fácil la venta de la idea a los administradores por las tres ventajas anteriores,
- Se dispone de datos sobre algunos indicadores de productividad parcial; y,
- Buenas herramientas de diagnóstico para señalar áreas para mejoramiento de la productividad, si se usan junto con los indicadores de productividad total. (6:9)

### **1.2. Medidas de Productividad de Factor Total**

- Es relativamente fácil obtener los datos de los registros de la empresa; y,
- Casi siempre son atractivas desde el punto de vista de los economistas de la empresa.

### **1.3. Medidas de Productividad Total**

- Es una representación más exacta del panorama económico real de una empresa,
- El control de las utilidades a través del uso de índices de productividad total es un beneficio tremendo para la alta administración,
- Si se usa junto con medidas parciales, puede guiar al administrador efectivamente; y,
- El análisis de sensibilidad es más sencillo. (6:9)

## **2. Desventajas**

### **2.1. Medidas de productividad parcial**

- Si se utiliza solo, puede conducir a errores muy costosos,
- No tiene manera de explicar los aumentos en los costos globales,
- Tiende a señalar como culpables a áreas equivocadas del control administrativo; y,
- El control de las utilidades a través de medidas parciales de productividad puede ser un enfoque al tanteo. (6: 9)

## **2.2. Medidas de productividad de factor total**

- No capta el impacto de los materiales y los insumos de energía,
- El enfoque de valor agregado no es muy apropiado para una empresa ya que es complicado, que los administradores operativos relacionen el valor agregado producido con la eficiencia en la producción,
- No es apropiado cuando los costos de los materiales forman una proporción considerable de los costos totales de producción ya que esta medida de productividad no muestra de manera directa el impacto de los insumos de materiales; y,
- Sólo se considera los insumos de mano de obra y capital. Es relativamente difícil obtener datos para comparaciones aunque se han publicado índices para ciertas industrias y períodos específicos. (6: 9-10)

## **2.3. Medidas de productividad total**

- Es relativamente difícil obtener datos para cálculos al nivel de producción y cliente, a menos que se diseñen sistemas de colección de datos con este objetivo; y,
- Al igual que las medidas parciales y la de factor total, no toma en cuenta los factores intangibles de la producción y los insumos en el sentido directo. (6: 9-10)

## **EQUIPOS DE PRODUCTIVIDAD**

Los equipos de productividad, son pequeños grupos de personas que se reúnen con regularidad para seleccionar, investigar y resolver problemas relacionados con el lugar de trabajo, los productos y los servicios. Los miembros de un equipo se unen a él voluntariamente después de una breve presentación hecha por el líder (que puede ser un supervisor o uno de los empleados, aunque es preferible tener uno de los supervisores como líder del equipo, para preservar la estructura de autoridad actual). Si es necesario se pueden formar subgrupos para mantener el tamaño del equipo cerca de 10. (6: 421)

Los equipos de productividad son un medio efectivo para mejorar la moral, la calidad productiva de los empleados en una organización. Tienen sólo un propósito en mente: hacer surgir los talentos de los individuos que trabajan en la organización en su máxima extensión posible proporcionando el entrenamiento especializado y el apoyo administrativo necesario para lograr esto. El espíritu del equipo, el pensamiento positivo y la filosofía para lograr la excelencia son tres características importantes de los equipos de productividad, que los hacen eficientes en el logro del mejoramiento de la moral, la comunicación, la lealtad, la productividad y la calidad, además de volverlos en el logro de las metas de la organización. (6: 421)

#### **1. Efecto Sinérgico de los Equipos de Productividad**

La motivación positiva que surge a partir del uso de los equipos de productividad, hace que los miembros adquieran un sentimiento de equipo. Esto favorece un mejor entendimiento no sólo entre sus compañeros de trabajo, también entre los miembros del equipo y el siguiente nivel administrativo. Además alienta el desarrollo individual y crea una mejor auto imagen que lleva a un compromiso más fuerte con la calidad y la productividad, esto a su vez causa que los miembros se vuelvan más entusiastas sobre la participación en los equipos de productividad. Así, todo se regenera y se crea un efecto sinérgico que se representa en forma de beneficios que se describen en seguida. (6: 422)

#### **2. Beneficios de los Equipos de Productividad**

- a. Mejor calidad de productos y/o servicios
- b. Mejor ambiente de trabajo
- c. Mejor productividad de operaciones
- d. Mejor auto imagen de los empleados
- e. Mayor confiabilidad en productos y/o servicios
- f. Actitudes más positivas
- g. Mayor satisfacción del cliente

- h. Mayor lealtad y compromiso con el patrón
- i. Mayores ventas y porcentaje de mercado
- j. Mayor estabilidad de empleados
- k. Mayor demanda
- l. Tiempo de administradores para capacitar en lugar de mandar
- m. Más empleos y mayor seguridad en el trabajo
- n. Más entusiasmo y compromiso de empleados y administradores (6: 422-423)

i. **FACTORES QUE TIENDEN A REDUCIR Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

. **Contenido de Trabajo Suplementario Debido al Producto**

Las características del producto pueden influir sobre el contenido del trabajo de una operación determinada, de las siguientes maneras:

a. El producto y/o servicio y sus partes componentes pueden estar diseñadas de tal forma que resulte imposible emplear los procedimientos o métodos de producción más económicos. Es posible que al diseñar los componentes no se hayan tomado en cuenta las ventajas de la maquinaria de alta producción.

b. La diversidad excesiva de productos o la falta de normalización de los componentes, puede necesitar pequeños lotes de trabajo que no es posible optimizar e integrar en un estándar.

c. La fijación incorrecta de normas de calidad, por exceso o por defecto, puede incrementar el contenido del trabajo.

d. Los componentes de un producto pueden estar diseñados de tal suerte que para darles forma definitiva sea preciso eliminar una cantidad excesiva de material. Esto aumenta el



contenido de trabajo de la tarea y ocasiona desperdicios de material. (16: 19-20)

Por consiguiente, la primera medida para aumentar la productividad y reducir el costo del producto, es suprimir en su diseño y especificación todas las características que tiendan a causar un exceso en el contenido de trabajo y que los diseñadores o la dirección puedan evitar. Hasta donde sea posible, habrá que eliminar la producción de artículos fuera de serie que pidan los clientes, siempre que exista un producto de serie adecuado.

## **2. Contenido de Trabajo Suplementario Debido al Proceso o Método**

¿Cómo puede influir la aplicación ineficaz del proceso o los métodos ineficaces en la producción o funcionamiento sobre el contenido de trabajo de una tarea?

- a. Si se utiliza una máquina de un tipo o tamaño inadecuado cuya producción sea inferior a la de la máquina apropiada.
- b. Si el proceso no funciona adecuadamente, es decir, en las condiciones debidas a alimentación y seguimiento.
- c. Si se utilizan herramientas manuales inadecuadas.

Es preciso observar que el concepto de contenido de trabajo en función del tiempo, se basa en el supuesto de un ritmo medio y constante de las operaciones de trabajo. Cuando se considera tiempo improductivo el adicionalmente invertido en una operación, como consecuencia de la disminución del ritmo de trabajo, pero esto carece de importancia para nuestro propósito. La productividad plena del proceso se logrará solamente cuando se efectúe con el menor desperdicio de movimientos, de tiempo y de esfuerzos y en condiciones de máxima eficiencia. Es necesario suprimir todo lo que no crea valor al producto o servicio, y que lo único que hace es retrasar las respuestas a los clientes y crear lentitud en los procesos. (16: 20-21)

### **Tiempo Improductivo Imputable a la Dirección**

- a. Por una política de ventas que exija un número excesivo de variedades de un producto y/o servicios. Esto origina períodos de producción breves para cada variedad y la actividad de los recursos, mientras se procede a su adaptación para producir bienes o servicios.
- b. Por normalizar, hasta donde sea posible, las partes componentes de diversos productos y/o servicios o un mismo producto y/o servicio, con efecto similar, es decir, operaciones breves y períodos inactivos.
- c. Por no asegurar desde un principio flexibilidad de los diseños o el cumplimiento de las indicaciones del cliente.
- d. Por no prever la secuencia de las operaciones y de los pedidos, con el resultado de que la demanda no sucede inmediatamente y las instalaciones y la mano de obra no trabajan de modo continuo.
- e. Por no asegurar el suministro de recursos necesarios para efectuar el trabajo.
- f. Por no proporcionar condiciones de trabajo que permitan la segura labor sostenida de los empleados.
- g. Por no adoptar precauciones adecuadas para garantizar la seguridad del empleado. Esto origina pérdida de tiempo por accidentes. (16: 21)

### **Tiempo Improductivo Imputable al Empleado**

- a. Finalmente, de qué modo puede la actividad del trabajador ser la causa de tiempo improductivo? Ausentándose el empleado sin causa justificada; llegando tarde al trabajo; no poniéndose a trabajar inmediatamente después de registrar su entrada; no trabajando o realizándolo despacio deliberadamente.
- b. Trabajando con descuido que origine desechos o repeticiones de trabajo. La repetición, duplicidad de tareas, etc., es una pérdida de tiempo y el desecho entraña desperdicio de



material.

c. No observando las normas de seguridad y sufriendo o siendo causa de accidentes y negligencia.

d. Realizando trabajo rutinario, aburrido y poco motivador. (11: 24)

Como puede observarse, en general, es mucho más el tiempo improductivo imputable a las deficiencias de la dirección, que a causas dependientes de los trabajadores. En muchas empresas, es difícil que los empleados hagan algo por modificar las condiciones en que se produce, particularmente en las industrias que emplean muchas instalaciones y máquinas para elaborar productos complejos.

Cuando sea posible eliminar todos los factores enumerados bajo los anteriores incisos, se habrá logrado un tiempo mínimo para producir un artículo determinado, obteniéndose por tanto la productividad máxima. Esto lo lograremos con la aplicación del proceso de reconversión organizacional en todas sus fases. (11: 24)

## CAPITULO IV

### EL SISTEMA BANCARIO

#### GENERALIDADES

##### Antecedentes

La evolución de los bancos y de sus actividades está determinada por una serie de hechos y acontecimientos desde tiempos remotos. En la antigüedad, los cambistas adquirieron importancia, como en Grecia, en donde recibían depósitos y efectuaban pagos por cuenta de sus clientes. En la Edad Media, la Orden de los Templarios, fundada en 1118 se convirtió en el banco del Papa y de muchos reyes y príncipes. En 1407 se fundó en Génova, Italia, el primer banco público, la Casa de San Jorge con dos secciones, una encargada de recibir depósitos y la otra encargada de administrar la deuda pública de Génova. (7:2)

En los siglos XII y XIII surgen y se desarrollan los montes de piedad, quienes se les permitió pagar y cobrar intereses sobre los depósitos y los préstamos. En la época del mercantilismo, 1450 a 1750, surgen los bancos propiamente dichos, quienes popularizan el uso de la letra de cambio, del pagaré y del giro cambiario, en sustitución del dinero, para efectuar pagos locales y otros lugares. En Inglaterra, los orfebres, que eran cambistas, inician a invertir en operaciones de crédito de descuento de letras de cambio; la suspensión de pagos de la corona causó su quiebra. Para superar la catástrofe, se fundó en 1694 el Banco de Inglaterra, como un banco público el cual marca un paso importante en la evolución bancaria, como es el haber creado el billete de banco, que ha contribuido a facilitar los pagos, aunque trajo consigo la posibilidad del abuso de emisiones excesivas, con los problemas monetarios que ello acarrea. No obstante, que el Banco de Inglaterra tuvo desde su creación algunas características del



Banco Central Moderno, fue hasta el siglo XIX cuando se le concedió definitivamente exclusividad de la emisión monetaria. (7:2)

El sistema bancario de los diversos países varía de uno a otro, pero todos han tenido en las últimas décadas a gravitar alrededor de los sistemas de Banca Central, cuyo arquetipo es el inglés y que consta de tres partes: el banco central, los bancos comerciales e instituciones auxiliares que se dedican a ciertos tipos concretos de crédito. La distinción entre bancos centrales y comerciales radica por esencia en sus objetivos. El banco comercial persigue principalmente obtener utilidades, en tanto que al central interesan en primer lugar los efectos que sus operaciones produzcan en el sistema monetario, cambiario y crediticio. Los bancos comerciales, pueden ser pocos o muchos; negocian con el público en general y tienen sus accionistas, a los que debe satisfacer lo mejor que se pueda. El banco central es uno sólo en cada país y es el que rige el resto del sistema bancario y al sector público en general. De acuerdo con sus principios el banco central no debe contar con accionistas, sino ser un banco del Estado con la autonomía necesaria para que no sea entorpecida su labor. (7: 2-3)

## **2. Sistema Bancario Nacional**

### **2.1. Legislación**

En Guatemala, el funcionamiento de los bancos del sistema está regido por la Ley de Bancos, Decreto No. 315 del Congreso de la República; Ley Monetaria, Decreto No. 203 del Congreso de la República; Ley Orgánica del Banco de Guatemala, Decreto No. 215 del Congreso de la República y Ley de Sociedades Financieras Privadas, Decreto Ley No. 208. (7: 3)

## **2. Operaciones que Realizan los Bancos**

### **2.2.1. Operaciones Activas**

Son aquellas de las cuales surge un derecho a ejercer por parte del banco contra terceros. Son operaciones activas: la concesión de préstamos, la constitución de depósitos en otros bancos, ya sean locales o del exterior, el descuento de documentos, la compra de valores y títulos emitidos por otras empresas y entidades, ya sean bancarias, no bancarias e inversiones.

### **2.2.2. Operaciones Pasivas**

Son aquellas de las cuales nace mediata o inmediatamente una obligación para el banco, esto es, una exigibilidad a la vista o a plazo: la aceptación de toda clase de depósitos, la contratación de un empréstito ya sea en el interior o en el exterior, la emisión de cartas de crédito, el redescuento de documentos, la emisión de bonos y otros títulos similares. (7:3)

### **2.2.3. Operaciones Indiferenciadas**

Son aquellas que no dan origen a un derecho, tampoco crean una obligación para el banco, sino traducen por cambio o traslación de valores, ejemplo: la compra venta de moneda extranjera, la venta de otros activos, la adquisición al contado del equipo y otros activos, la situación de fondos y otros activos en sus propias agencias, la custodia de valores, etc. (7:4)

## **2.3. Clasificación de los Bancos**

### **2.3.1. Por el Origen de su Capital:**

- **Privados:** son aquellos que su capital es aportado por el sector privado (Industria, Comercio y Servicios).



- **Estatales:** son aquellos cuyo capital es aportado por el Estado

- **Mixtos:** son aquellos cuyo capital es aportado por el Estado y el sector privado.

(7:11)

### 2.3.2. Por las Operaciones que Realizan:

- **Banca Central:** Es un Banco creado por el Estado para que sea el encargado de promover el equilibrio monetario interno, a través de una oferta monetaria que sea acorde con la estabilidad en el poder adquisitivo del dinero; y al mismo tiempo, promover el equilibrio externo con relación a la balanza de pagos y el valor externo de la moneda nacional. En Guatemala, la banca central está constituida por el Banco de Guatemala y funciona bajo la dirección general de la Junta Monetaria. Este realiza operaciones directamente con el público, cambio de moneda extranjera, recepción de impuestos y contribuciones por utilización de servicios públicos o de pagar cheques con cargo al Estado o sus instituciones autónomas, semiautónomas descentralizadas. El presidente, vice-presidente y los suplentes del Banco de Guatemala, son nombrados para un período de cuatro años por el Presidente de la República. (7: 11)

- **Banca Comercial:** Son instituciones de crédito que cuentan con su propio capital con el cual crean su reserva, con los recursos que provienen de la aceptación de depósitos obtenidos por medio de empréstitos nacionales y/o extranjeros; y reciben depósitos monetarios de ahorro, a plazo mayor y menor. Según el artículo 17 del Decreto 1314 del Congreso de la República, se definen los siguientes depósitos: *Depósitos monetarios, Depósitos de plazo menor, Depósitos de plazo mayor, etc.* (7:11)

- **Banca Hipotecaria:** Son instituciones de crédito que cuentan con su propio capital, con el cual crean su reserva con los recursos que provienen de la aceptación de depósitos y con los fondos proporcionados por el Banco de Guatemala y con los fondos obtenidos por medio de empréstitos nacionales y/o extranjeros; y reciben depósitos de ahorro y a plazo mayor y emiten bonos hipotecarios o prendarios. (7:12)

- **Banca Mixta:** Los bancos habilitados en la banca mixta son los que funcionan como bancos comerciales y al mismo tiempo como bancos hipotecarios debidamente autorizados por la Junta Monetaria. (7:12)

- **Banco de ahorro y préstamo:** De acuerdo al Decreto 541 reformado por el Decreto 1487 del Congreso de la República dictamina que estos bancos emiten títulos o cédulas hipotecarias y reciben del público ahorros a distintos plazos los cuales son invertidos en la construcción de casas. En nuestro país, funciona el sistema de Fomento de Hipotecas aseguradas (FHA). (7:12)

- **Sociedades financieras:** De acuerdo al Decreto Ley 208 las sociedades financieras privadas son instituciones que funcionan como intermediarios financieros especializados en operaciones de bancos de inversión que promueven la creación de empresas productivas, mediante la captación y canalización de recursos internos y externos de mediano y largo plazo que se invierten en empresas industriales agrícolas o ganaderas. (7:12-13)

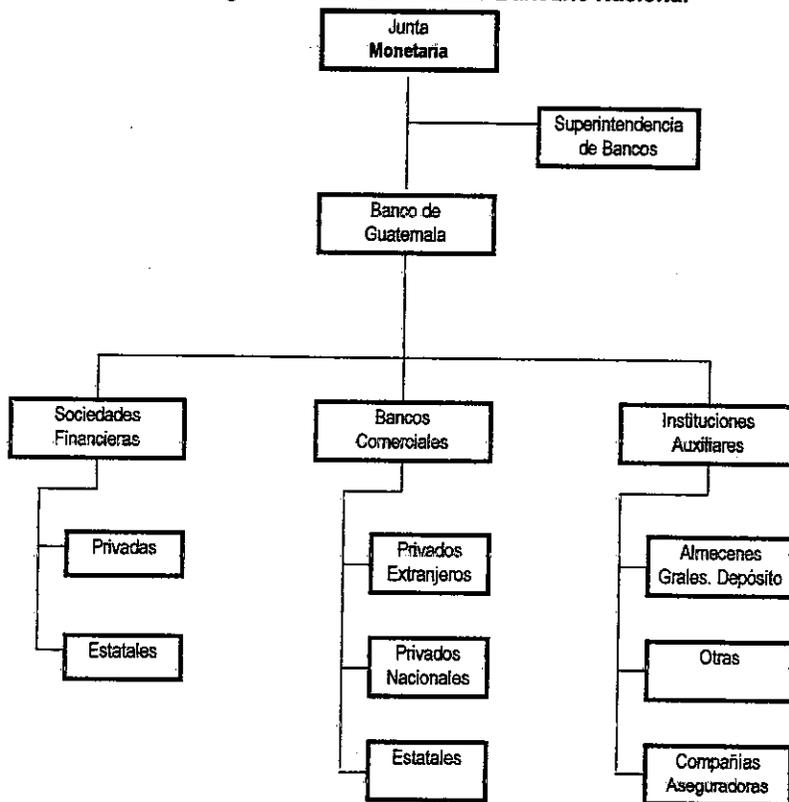
#### 1.4. Estructura organizacional:

El sistema financiero nacional se muestra en la figura 1 de la siguiente página.



**Figura 1**

**Estructura Organizacional del Sistema Bancario Nacional**



Fuente: Sistema Bancario Nacional, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, 1995

**B. REALIDAD ACTUAL**

Es oportuno mencionar que este estudio se centra básicamente en los bancos comerciales, que en la actualidad se desenvuelven bajo una variedad de cambios constantes y bruscos que presenta el mercado financiero bancario. Es de vital importancia que las

organizaciones bancarias empiecen a provocar una cultura de cambio, donde exista el espíritu innovador y emprendedor en todos los niveles de la organización, desarrollando una estructura organizacional orientada al servicio al cliente, con el propósito de lograr la máxima productividad y competitividad dentro de ese mercado.

La situación actual de los bancos comerciales, se refiere a la información que proporciona una base para emprender el proceso de reconversión organizacional. Esta actividad que se abarca es denominada como evaluación actual, o premisas de reconversión. El alcance potencial de la realidad actual que viven los bancos comerciales, es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo. Sin embargo, en la mayoría de los casos abarca las áreas convencionales dominantes de un negocio, que son producción, finanzas, competencia y dirección.

Uno de los principales objetivos de la descripción de la realidad actual consiste en identificar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación de estrategias para el logro de la productividad institucional. Esto representa un paso crítico por dos razones: primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en un banco. Segundo, hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente.

#### I. **Ambiente Interno**

Este ambiente en que se desenvuelven los bancos comerciales, integra los elementos controlables que afectan directa o indirectamente su funcionamiento interno, entre los cuales se encuentran los recursos humanos, materiales y financieros



Los conocimientos, habilidades y destrezas desarrolladas en el proceso de educación del recurso humano, el cual es apoyado por el Gobierno (Ministerio de Educación dependencias afines) y Establecimientos Privados, depende en gran parte de la calidad de este proceso. Asimismo, los programas de capacitación y adiestramiento que actualmente preparan los bancos comerciales, fortalecen las características del recurso humano que a la larga será un beneficio institucional, es decir, productividad empresarial.

Es común observar que cualquier empresa, desde la creación de sus fundamentos iniciales, desarrolla paralelamente su cultura organizacional, que posteriormente se apodera del recurso humano que aquella integra. La cultura tradicional, es la que prevalece en los bancos comerciales, ésta puede explicarse con la frase siguiente: *El cliente necesita de mis servicios*. En su momento fue funcional, sin embargo, ahora tenemos un mercado más dinámico y sensible a la calidad en los servicios.

Independientemente de los parámetros que se consideren y del proceso de calificación en la compra, es relevante una tendencia tradicional muy marcada, que consiste en el seguimiento que se le brinda a la utilización y aprovechamiento de dichos recursos. Esto provoca que el costo de materiales aumente y por consiguiente, el costo del producto o servicio afectando paralelamente la competitividad y productividad institucional del banco.

Los proveedores (como parte de las variables externas del ambiente de un negocio) cuyo objetivo primordial es realizar una venta, ponen a disposición del mercado un mismo producto o servicio, con algún grado de calidad. Por lo que, estos productos forman parte de lo que se crea valor a los productos y/o servicios que proporciona un banco, es por ello que la forma como se utilicen y aprovechen estos recursos, determina el costo final de los servicios. Y como

Por otra parte, los clientes exigen un producto y/o servicio de: calidad, bajo costo, respuesta inmediata, etc.

Los recursos financieros, es una parte importante en la estructura de cualquier negocio. Estos consisten en los componentes monetarios que un banco agrega a los servicios que presta. De una u otra forma representa un recurso vital que proporciona al banco liquidez y representa en forma cuantificada los resultados obtenidos durante cualquier período de funcionamiento. Estos se ven afectados por los ingresos y egresos de fondos provenientes de las operaciones bancarias realizadas con clientes, dependencias del gobierno y privadas, que directa o indirectamente representan costos, utilidades, pérdidas, inversión, gastos, entre otros.

#### 1.1. Procesos de Trabajo

Los procesos son la unidad básica en toda empresa, es la materia prima con la que se construye su estructura. Sin embargo, en los conceptos tradicionales de administración no se ha prestado la atención adecuada; mientras que el movimiento actual de los bancos ha demostrado que los procesos son la esencia en este negocio. No sólo la mayor parte del trabajo se realiza a través de procesos, sino que gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las empresas entre sí, es inherente a su proceso particular de trabajo. (4: 41 - 42)

Los procesos se están convirtiendo en los objetivos más atractivos para prosperar en los negocios. Pueden alterarse para mejorar:

- La calidad de productos y servicios
- La eficiencia y los costos de la operación de negocios
- Servicio y respuestas inmediatas al cliente
- Ventaja competitiva (diferencia con la competencia)



Una sencilla frase define la realidad actual respecto a los procesos: *Siempre lo he hecho así y siempre ha funcionado*. Los procesos de trabajo utilizados hace 100 años y hace un año no garantizan obtener los resultados esperados en la actualidad, tampoco responden a las exigencias del mercado. (4: 43)

## 1.2. Imagen

La imagen como parte del ambiente interno, podemos entenderla como el concepto que los clientes y la misma competencia tienen de nuestra empresa. Es demasiado sensible a los cambios en la mente de los clientes, ya sea por errores en la administración o prestación de servicios. Es común observar las grandes cantidades de dinero invertidas por los bancos en campañas publicitarias (televisión, radio, prensa, etc.), para posicionar su imagen en la mente de los clientes reales y potenciales. (4: 45)

## 1.3. Clima Organizacional

La expresión de clima organizacional tiene varios significados. Sin embargo, se proporciona una definición que obtiene amplia aceptación: El clima organizacional puede ser definido como "el conjunto de características que describe a una organización y que: a) distinguen esa organización de otras; b) son relativamente duraderas e, c) influyen en la conducta de las personas en la organización". (4: 378)

Las variables más comunes que se aprecian en el clima organizacional de un banco comercial son las siguientes: Políticas administrativas, relaciones de liderazgo, Sistemas de comunicación, satisfacción en el trabajo, organización y planificación. Estas variables afectan el ambiente laboral de la organización, en relación a la conducta y actitudes de los empleados, e por ello, que es fácil observar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, per

El objetivo es crear los mecanismos y estrategias que contribuyan a lograr un clima organizacional adecuado que permita el desarrollo y crecimiento de la empresa y sus colaboradores. (2: 4-6)

### **Ambiente externo**

El ambiente externo actual y futuro es considerado en términos de amenazas y oportunidades que afectan a la empresa. Muchas variables externas hacen reaccionar a los mercados en distintas formas: proactiva, reactiva y planificada; sin embargo, se describen las que tienen mayor relevancia:

#### **1. La Competencia**

La competencia es considerada como el factor más importante en el clima empresarial. La globalización acelerada de la competencia ha influido grandemente en el establecimiento de estrategias, para responder ante este comportamiento competitivo. Se observa fácilmente la dinámica en la competencia bancaria, por lograr un lugar privilegiado en el mercado, el crecimiento de muchos bancos ha provocado que el mercado posea alternativas de elección de servicios y productos financieros, inclinándose por el que mejor servicio y rendimiento de versión ofrezca. La competencia está influida por cinco factores:

- a. La habilidad de las nuevas empresas para entrar al mercado.
- b. La habilidad de los clientes para influir en los competidores (por ejemplo, si son sensibles a los precios, los clientes forzarán la competencia de precios)
- c. La habilidad de los proveedores para ejercer una presión sobre los costos de los competidores en el mercado.

- d. La habilidad de las alternativas para presionar el mercado (por ejemplo, utilización de las computadoras personales presiona el mercado de las unidades centrales de computación)
- e. Las actividades competitivas de las compañías rivales. (13: 33)

En el ámbito bancario nacional, la globalización de la competencia es bien conocida, tal es el caso de la agresividad con la que penetra el capital extranjero en implantación de nuevas tecnologías, formas de trabajo, instalaciones físicas, entre otras; que logran un posicionamiento espectacular en el mercado y provocan que el mismo se distribuya en pequeñas partes en los distintos bancos. (13: 34)

## 2.2. El mercado

La dinámica en el mercado derivado de las variaciones de los hábitos de compra exigencias hacia la calidad, sensibilidad a los precios, reducción del ciclo de vida de los productos y servicios, exigen un mayor aumento de la calidad en la administración. Esto conlleva, a planificar cambios de administración y respuesta rápida al cambio y los clientes reales y potenciales.

Así como los bancos buscan rentabilidad y productividad en el negocio, el mercado busca lo mismo en sus inversiones, para ello tiene una variedad de opciones donde puede obtenerlo. La calidad es un factor muy relevante en las exigencias del mercado, por lo cual debe prestársele especial atención al momento de lanzar un producto o servicio, de lo contrario, se obtendrán resultados inesperados. El ciclo de vida completo de un producto, desde el concepto, pasando por el marketing, hasta la obsolescencia, es más corto para muchos productos. Este hecho origina el aumento de las presiones para retirar, actualizar o posicionar productos y

vicios con más frecuencia. Para cada producto que ingresa al mercado, el menor tiempo de desarrollo reduce los costos y aumenta las ganancias. Sin embargo, si la práctica se extiende, la competencia aumentará y el desempeño total de las industrias en las cuales se practica, ascenderá. (13: 38)

### 2.3. El Gobierno

Las políticas de gobierno que son de aplicación nacional, han contribuido a las presiones en los bancos: la política monetaria y económica, las regulaciones impositivas, las políticas tributarias, los sistemas de educación, entre otras. Asimismo, el gobierno ha adoptado el papel de cliente para los bancos, al apoyarse en los servicios y productos que estos ofrecen. Como consecuencia de la globalización, ha aumentado el control del gobierno sobre los negocios. Esta intervención en los negocios internacionalizados es resultado de la necesidad de negociar con un número creciente de gobiernos. Los cambios también se han incrementado a partir de la acción de los gobiernos ante la disminución de sus bases tributarias, un subproducto de la mayor importación y productividad. (13:39)

Las políticas tributarias y monetarias pueden verse como botones de control, que el gobierno puede girar para cambiar la economía y por ende el accionar de los bancos. Desgraciadamente, el ajuste apropiado de estos indicadores parece esquivo. De hecho, cada control tiene sus respuestas positivas y negativas; por ejemplo, se considera que establecer altas tasas de interés reduce la inflación, pero detiene la economía. Debido al carácter político de la mayor parte de las decisiones que se toman para establecer controles económicos gubernamentales, no hay garantías para la búsqueda de un clima óptimo. La influencia final del gobierno, y la menos apreciada, surge de su papel como consumidor. El sector público, considerado como un todo, es un cliente excesivamente grande. En Guatemala, la mayoría de



dependencias del gobierno ya sea directa o indirectamente utilizan los servicios de los bancos del sistema. Por esta razón los hábitos de adquisición de servicios del gobierno influyen en el ambiente competitivo y en la definición de estrategias. (13: 39-40)

## **2.5. La Tecnología**

Es el factor más importante de cambio. Se ha observado un desarrollo tecnológico acelerado, el cual ha brindado principal apoyo a los bancos para mejorar el servicio al cliente: rapidez, calidad, seguridad, confidencialidad, etc. Los cambios tecnológicos han presionado a los bancos a hacer uso de los mismos, ya que contribuyen a incrementar la calidad de los servicios y a lograr una ventaja competitiva. La tecnología siempre va a ser nueva debido a la tendencia ascendente que ha mostrado los últimos años, evoluciona tan rápido que una tecnología reemplaza a otra, mucho antes que las empresas hayan asimilado la primera. Es por ello, que los bancos están obligados a controlar la nueva tecnología, empleando técnicos especialistas; aunque se resalta que es difícil de comprender y controlar.

Entre 1994 y 1996 se han observado cambios drásticos en la tecnología, tal es el caso de Internet (software de comunicación mundial) que ha permitido a muchas empresas mantener comunicación ágil e instantánea con los clientes externos; asimismo las Intranets (redes locales de comunicación en empresas) que ha permitido la comunicación inmediata con clientes internos; contribuyendo a brindar respuestas instantáneas a los clientes externos. (13:45)

## CAPITULO V

### APLICACION DEL PROCESO DE RECONVERSION ORGANIZACIONAL EN EL BANCO DEL PAIS, S.A.\*

#### ANTECEDENTES

El Banco del País, S.A. abrió sus puertas al público guatemalteco en septiembre de 1962. Un nuevo Banco, nuevo en concepto, ya que como Banco de ahorro y préstamo para la vivienda, venía a complementar directamente el esfuerzo pionero en Guatemala, por los Bancos ya establecidos. Uno de sus objetivos primordiales era contribuir al desarrollo integral de Guatemala, como un Banco comercial e hipotecario; el mismo continúa contribuyendo activamente al sector vivienda a través del Sistema de Fomento de Hipotecas Aseguradas, además de mantener una posición preponderante como participante activo en el desarrollo del sector agropecuario, del comercio, la industria y el turismo.

El Banco del País, S.A. cuenta con Agencias en todo el territorio nacional, ampliando instantemente los servicios disponibles a una clientela creciente, tanto en el número de rentahabientes como en el tipo y calidad de servicio que exige un público activo. El constante desarrollo de la economía nacional y el creciente número de ciudadanos que se integran a ella, han obligado a mantenerse a la vanguardia, no sólo para hacerle frente a la situación de demanda actual, sino para adelantarse a situaciones futuras y desarrollando estrategias de apertura de nuevas agencias, restauración y/o reubicación de agencias existentes, en un afán de facilitar acceso a sus servicios a los clientes presentes y futuros; quienes forman la base de la posición alcanzada.

---

\*Nombre ficticio apegado a un Banco del sistema, utilizado para efectos de esta investigación.



## **B. SITUACION ACTUAL**

El Banco del País, S.A. desde su constitución no ha experimentado cambios sustanciales, que permitan la competitividad en productos y servicios financieros, dentro del dinamismo que presenta la competencia bancaria. Sin embargo, se han realizado esfuerzos para innovar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, y lograr permanecer en una posición privilegiada en el sector bancario nacional. En términos generales, ha mostrado una cultura conservadora, provocada por la fidelidad de sus clientes, que se ha visto afectada por el origen de productos y servicios innovadores que los nuevos bancos han ofrecido.

El proceso de reconversión organizacional que inicia con la definición de factores críticos que afectan a la empresa, los mismos se determinarán con el análisis de las variables que contribuyen a conocer la situación actual del Banco. Para proceder a la primera fase del proceso de reconversión organizacional, se organiza el equipo de trabajo, que tiene como responsabilidad planificar la recopilación de la información que contenga la esencia requerida para este tipo de estudios.

### **1. Identificación de la Necesidad de Reconvertir**

Entre los factores que justifican la necesidad clara para reconvertir el Banco, se han desarrollado dentro de un proceso aproximado de 5 años, período en el cual el cliente se ha vuelto más sensible a la calidad y la competencia creció impresionantemente; entre estas necesidades se describen las de mayor relevancia:

- a. Estructura organizacional demasiado vertical, que origina procesos lentos y engorrosos
- b. Estructura organizacional orientada a productos y servicios, lo cual provoca duplicidad de funciones y el crecimiento de gastos de administración y operación,

- b. Estructura organizacional orientada a productos y servicios, lo cual provoca duplicidad de funciones y el crecimiento de gastos de administración y operación,
- c. Liderazgo débil que provoca que los subalternos realicen dobles esfuerzos, sin alcanzar los objetivos trazados,
- d. No se logra el máximo aprovechamiento, administración y operación de la tecnología disponible,
- e. Sistemas de comunicación deficientes,
- f. Origen de nuevos Bancos con servicios innovadores.,
- g. Amenazas de inserción de capital extranjero en la banca nacional,
- h. Desconocimiento del personal de objetivos generales del Banco,
- i. Cultura conservadora de los gerentes de las áreas funcionales; y,
- j. Clientes mas exigentes y con mas opciones en el mercado.

#### **l. Organización del Equipo de Trabajo**

Para la organización del equipo de trabajo, se da prioridad a las personas que posean las cualidades que se detallan en seguida:

- a. *Creatividad e imaginación:* capacidad de crear cosas nuevas en beneficio de la calidad en el servicio que presta la institución a sus clientes.
- b. *Iniciativa:* capacidad para involucrarse en las actividades del Banco, dar seguimiento y resultados sin exigir a cada momento.
- c. *Criterio propio:* sostener un juicio y defenderlo sobre bases sólidas; dando la razón en el momento justificado.
- d. *Visión:* capacidad de apreciar el futuro del Banco, las exigencias de los clientes y soluciones a largo plazo. No limitarse únicamente al presente.

e. *Identificación*: grado en que la persona se siente parte del Banco y hasta que punto puede esforzarse por la mejora en los servicios.

f. *Mentalidad de cambio*: estar consciente de la necesidad permanente de cambiar, para lograr mayor satisfacción de los clientes.

g. *Responsabilidad*: grado en que la persona se siente parte de las actividades y resultados obtenidos, ya sean estos positivos o negativos.

Posteriormente se inicia la creación de un grupo de asesoría de gerencia, el cual es compuesto por áreas administrativas: Planificación y Desarrollo, Recursos Humanos, Auditoría Interna y Organización & Métodos. El cual a parte del proyecto de reconversión organizacional define necesidades prioritarias que pueden resolverse a corto plazo, planifica actividades, agrupa experiencias multidisciplinarias mediante la participación temporal en el equipo de trabajo propone nuevos proyectos innovadores a la gerencia. Una vez identificadas las necesidades de reconversión organizacional descritas anteriormente y la creación del equipo de trabajo, se solicita formalmente la aceptación de la alta gerencia; con ello, se logra fortalecer el desenvolvimiento libre, pero dentro del marco de control interno, del equipo de trabajo. Contando con el aval de la alta gerencia, se procede a la siguiente etapa del proceso de reconversión.

### **3. Análisis organizacional**

Para realizar el proceso de Análisis Organizacional, en toda su magnitud, toma un papel importante la recopilación de la información existente, que describe y ayuda a comprender la situación actual del Banco; asimismo, muestra el comportamiento institucional de nivel de asignación de funciones, aprovechamiento de recursos, procesos administrativos y operativos, etc. El equipo de trabajo inicia su actividad, dando prioridad a la organización interna del mismo,

decir, en el proceso de elegir, de acuerdo a las características deseables en un proceso de conversión, quién será el coordinador o líder del equipo. Esta persona a parte de involucrarse en la ejecución de los cambios, tiene la tarea de encauzar los esfuerzos realizados, hacia los objetivos deseados: *Brindar soluciones innovadoras, con cambios radicales, a los problemas identificados.*

La segunda actividad realizada es la elaboración del plan de trabajo, que define el curso de acción a seguir en el proceso de reconversión, el mismo es claro en cada una de las actividades a realizar, relacionadas con el tiempo. Dentro de las actividades que integran el plan de trabajo, se definen entre otras, las que aparecen en el cuadro 2 de la siguiente página.

## **Diagnóstico Organizacional o Evaluación de la Efectividad**

### **4.1. Planificación**

Las actividades se desarrollan bajo el concepto de frecuentes y rutinarias, es decir, no existe un proceso de planificación formal que sea divulgado a todas las áreas del Banco. Esto provoca que dichas áreas definan su camino independientemente de lo que a nivel gerencial se espera. Los procesos de planificación empírica que se localizan son los que se detallan:

#### **4.1.1. A Nivel Gerencial o Estratégico**

Los logros y fallas que se tuvieron en las operaciones del periodo inmediato anterior, son los que dictan los parámetros para la asignación y elaboración del paquete de planificación: estrategias, objetivos, metas, políticas, presupuestos, recursos, etc. Esto muestra que el futuro se obvia o en el peor de los casos se considera de una manera subjetiva y sin importancia relevante, pese a que es el factor que proporciona los indicadores para lograr una visión (ambiente interno y externo del Banco en un futuro a largo plazo, distinto del que actualmente se tiene), que forzosamente nos describe la misión.



**CUADRO 1**  
**PLAN DE TRABAJO**

<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>
1. Recopilación de información 1.1. Definición de herramientas: Cuestionarios, entrevistas personales, fuentes secundarias (Manuales de organización, descripciones de puestos, informes de la Superintendencia de Bancos y otras entidades), etc. 1.2. Definición del Método de investigación: El método científico (Observación, experimentación y comprobación), Deductivo e Inductivo, dependiente del tipo de información. 1.3. Definición del tiempo aproximado para su conclusión: Considerando la actual exigencia de los clientes, competencia agresiva y el crecimiento proyectado del Banco.	<i>Equipo de trabajo</i>
<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Responsable</b>
2. Análisis de la información 2.1. Definición del método de análisis: Por áreas funcionales y puestos de trabajo. 2.2. Agrupamiento de información 2.3. Completar información, en caso de escasez de la misma	<i>Equipo de trabajo</i>
3. Presentación de resultados 3.1. Estructuración del diagnóstico administrativo 3.2. Estructuración de recomendaciones que involucren cambios radicales. 3.3. Preparación del informe de reconversión	<i>Equipo de trabajo</i>
4. Presentación a la Gerencia General del informe de reconversión organizacional.	<i>Equipo de trabajo</i>
5. Aprobación del informe reconversión	<i>Equipo de trabajo</i>
6. Puesta en marcha de las recomendaciones	<i>Equipo de trabajo</i>

Este tipo de planificación, queda en un documento guía de la gerencia; que en ningún momento es conocido por los niveles operativos del Banco, en limitadas ocasiones se dicta

algunos objetivos a los niveles medios (Nivel 4 de la estructura organizacional). La confidencialidad con que se maneja el contenido definido por la Gerencia, hace que los niveles medios y operativos realicen sus actividades sin ningún sentido de aporte a lo que el Banco desea obtener.

#### **4.1.2. A Nivel Medio y Operativo**

Cada área funcional realiza su propia planificación, que en su mayoría es empírica, ya que los funcionarios responsables de dichas áreas, carecen de la habilidad teórica y práctica para esquematizar y materializar un proceso de planificación. Las divisiones existentes provocan celos y egoísmos entre los responsables de definir el curso de acción, pasando por alto actitudes, únicamente marcan distintos caminos dentro de la misma organización. En resumen, se puede decir que nadie va por el mismo camino, sino cada quién busca el suyo, de acuerdo a sus intereses. Toda esta lucha desgasta los esfuerzos del personal y se pierde de vista el ambiente externo que en la actualidad muestra gran presión de cambios: comportamiento del cliente, estrategias corporativas de la competencia, avances tecnológicos, innovación y desarrollo de productos y servicios financieros, etc.

#### **4.2. Toma de Decisiones**

La cultura desde el inicio del Banco, muestra que nadie toma decisiones, si no es para beneficiar su territorio o área; esta actividad tan delicada y esencial se realiza bajo un marco de crisis y de alto riesgo. Por ejemplo, hasta que el Banco ha sufrido las consecuencias fatales por los malos procesos y débiles controles internos, es en este momento cuando se toman las decisiones; y lo inesperado es el tema de boca en boca. Pero nadie hace nada por resolverlo, únicamente se buscan los responsables de las fallas administrativas y operativas. Qué se gana con localizar al responsable, si el daño ya está hecho? La realidad no cambiará.



Al final lo que se realiza es colocar una cura a la herida, en ningún momento se busca las causas que provocaron las consecuencias desastrosas. Las ilusiones de los funcionarios buscan ser mejores que otros individualmente, pero dentro de la misma organización desconsiderando que son un equipo de trabajo responsable de la productividad, rentabilidad y subsistencia de la organización.

#### **4.3. Misión, Objetivos, Metas, Políticas, Estrategias, y Otros**

Estos componentes de la planificación, se vuelven en documentos escritos que se encuentran en el escritorio de la Gerencia General; en el peor de los casos se da a conocer a los altos niveles, pero se guarda como información confidencial, y por ningún motivo la debe conocer los subalternos o nivel operativo. Esta situación provoca que cada área de la organización busque su propio camino, que con frecuencia no coincide con la misión del Banco. Por ejemplo: El área de mercadeo busca que sus actividades de publicidad y promoción cumplan con sus objetivos particulares, sin considerar que la inversión afecta la estructura de los costos y que el personal no está en la capacidad para hacer real el mensaje de dicha publicidad. Este desconocimiento de impactos en el logro de los objetivos de otras áreas, llega a crear conflictos internos que al final se convierten en desgastes innecesarios, que repercuten en el servicio al cliente.

#### **4.4. Ejecución de Planes**

Debido a la poca comunicación de los planes, éstos son ejecutados por los niveles operativos y dirigidos por los mandos medios y gerenciales. Esta situación influye en la motivación laboral que los empleados poseen, es decir, al no encontrarle sentido al trabajo realizado, éste se vuelve rutinario y aburrido; nunca se sabe cuándo se alcanzan los resultados esperados y tampoco se reconoce el esfuerzo que cada uno de los empleados incorpora al

producto final. Los reconocimientos de resultados se quedan en el nivel gerencial y en los mandos medios; mientras que el grupo de personas con el mayor trabajo y esfuerzo siguen sin encontrar el verdadero aporte que representa su trabajo.

#### **4.5. Liderazgo**

Las características básicas que presenta esta variable son:

**4.5.1. Autocrático:** no se toma en cuenta las capacidades y habilidades de los subordinados, tampoco la creatividad que en menor o mayor grado cada individuo posee; debido a que "lo que el jefe dice que es bueno, eso es lo que debe hacerse". Sin embargo, este tipo de liderazgo no ha nacido de la nada, sino de la falta de iniciativa, creatividad, responsabilidad y compromiso de cada empleado, quien espera que alguien le delegue actividades y supervise de cerca su desempeño.

**4.5.2. Falta de previsión del futuro:** La rutina en el trabajo y la gran cantidad de trabajo manual, provoca la reducción de tiempo para dedicarlo a la planificación a largo plazo. Cada decisión que se toma es para el momento, se aplica para corregir errores que anteriormente pudieron haberse prevenido.

**4.5.3. Decisiones que responden a crisis relevantes:** Las decisiones se toman sobre la base de necesidades inmediatas, es decir, cuando existen crisis relevantes que responden a fallas internas de procesos administrativos y operativos. Lo que provoca desgastes innecesarios de recursos para determinar quién es el responsable, en vez de determinar qué causó la crisis.

**4.5.4. Sesgos en la toma de decisiones:** Debido a la organización funcional y burocracia existente, cada área crea su propia realidad de los problemas que afronta el Banco, y cada uno

le coloca un título a los mismos; perdiéndose la objetividad de la información y desviándose realidad. Cada gerente funcional defiende su territorio o área, por lo tanto las decisiones tienen que afectarlo.

*4.5.5. Desconocimiento de la acción empresarial del Banco:* Cada persona que ingresa a formar parte del Banco, desde el primer día de labores inicia a realizar parte de un proceso general. Esto provoca que la persona no encuentre sentido a lo que hace, ni el aporte que brinda al resultado final y en última instancia a quién le sirve: al jefe o al cliente.

#### **4.6. Estructura Organizacional**

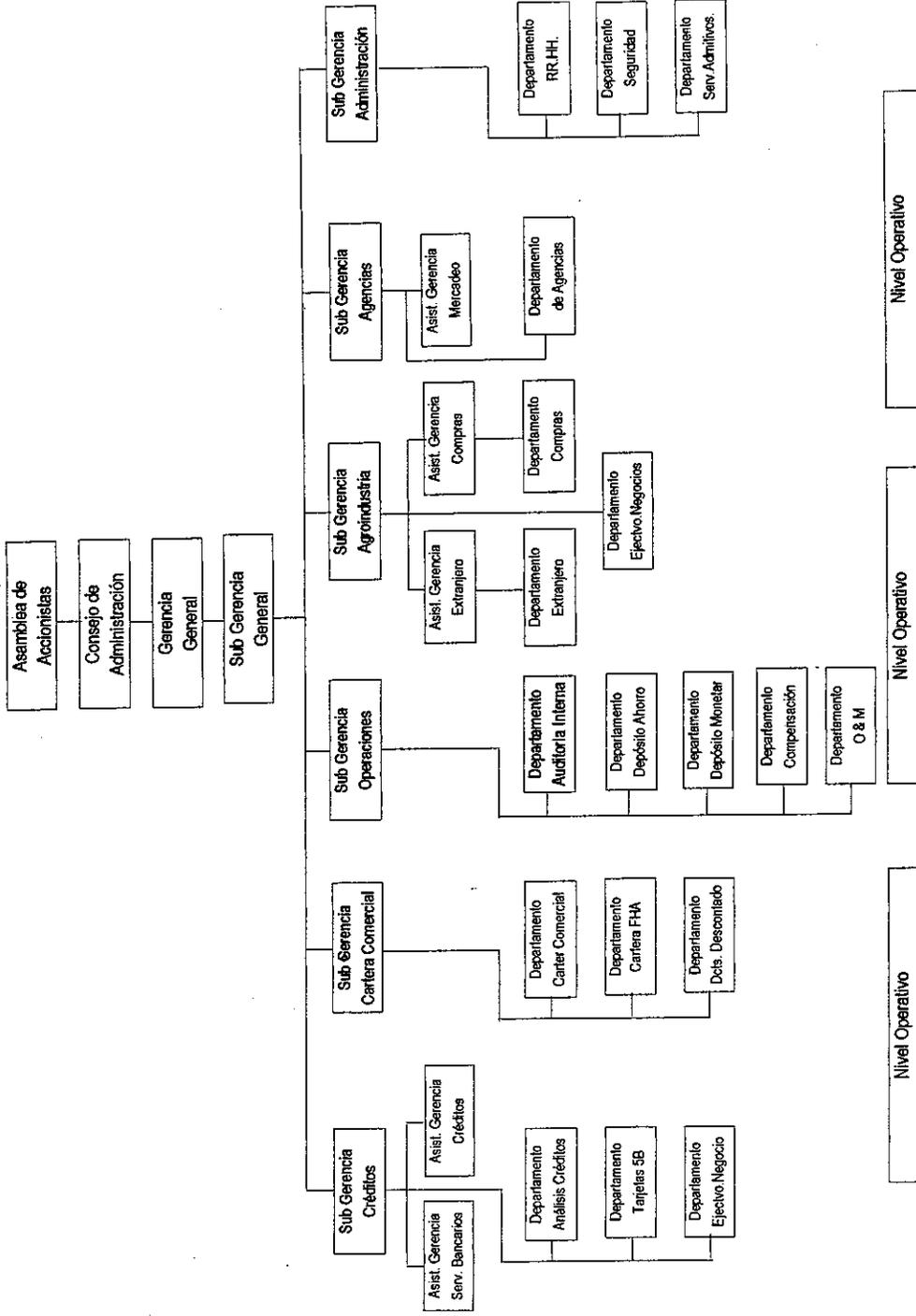
El organigrama que representa la organización del Banco se muestra en la figura 2 de siguiente página.

##### **4.6.1. Características**

*a. Organización de tipo funcional:* La organización del Banco es de tipo funcional orientada a los productos y servicios que ofrece; lo que provoca que exista duplicidad de atribuciones. Ejemplo de ello es la existencia de un Departamento de Ahorros, de Monetarios de Valores, 5B, etc., cuyas atribuciones en cada uno de ellos son similares: aperturas, ingreso de información a sistemas de cómputo, registros contables, etc.; esto obliga a tener personas que se especializan para cada uno de los productos y servicios prestados.

*b. Crecimiento Vertical:* El crecimiento de la estructura muestra una tendencia vertical, es decir, cada vez se integran mas niveles jerárquicos; lo cual provoca lentitud en la solución de problemas a los clientes, debido a que se crean distancias entre el cliente y la persona que le resuelven sus problemas. En la mayoría de casos el puesto de trabajo que mantiene contacto

ESTRUCTURA DEL PAIS, S.A.



Fuente: Banco del Pais, S.A., actualizado a Marzo de 1994

directo con el cliente no está diseñado para solucionar problemas, se limita la toma de decisiones, por lo que, es necesario que el cliente vaya o espere que el problema recorra en más de un nivel jerárquico antes de su solución.

c. *División del trabajo:* La división del trabajo se aprecia desde el diseño de la estructura, ya que divide a la organización en áreas funcionales; que obligan a fragmentar los procesos de servicio al cliente y los procesos internos operativos y administrativos. Esto provoca que el cliente se traslade de un puesto de trabajo a otro, para ser atendido.

d. *Control:* La relación entre mandos medios y subalternos es de: 1 jefe y 11 subalternos, en la cual los últimos poseen atribuciones distintas que son parte de un proceso. El jefe tiene la responsabilidad de supervisar, evaluar y dar seguimiento al trabajo de todos sus subalternos, y frecuentemente presionar para que el trabajo se realice; esto debido a la falta de capacidades, habilidades y destrezas de cada empleado. Esto provoca que los jefes se dediquen más a actividades operativas que administrativas (planificación, desarrollo, seguimiento, orientación, mejoramiento del servicio y cambio de procesos).

e. *Extensión de la Gerencia:* El número de departamentos bajo la dirección de cada gerencia o división funcional es de cinco. Lo cual muestra un alto grado de división del trabajo y fortalece la característica del crecimiento vertical.

#### **4.7. Relaciones de Autoridad**

Los dos tipos de autoridad existentes, están claramente definidos en la estructura organizacional, las cuales se explican a continuación:

4.7.1. *Autoridad lineal:* La autoridad muestra una línea descendente, es decir, que la autoridad se delega de los niveles mas altos a los mas bajos. Las características mostradas con anterioridad ayudan a comprender que la autoridad lineal representada en la estructura organizacional y practicada en el Banco, está centralizada en los mandos altos y medios, esto por su propia cultura, la poca confianza y la falta de desarrollo profesional que posee el personal. Cada empleado está dentro de un círculo, del cual no tiene que salirse; los subalternos están limitados a tomar decisiones. Así también un gerente funcional no tiene autoridad para tomar decisiones que afecten áreas funcionales distintas a la suya, ya que cada uno se mueve dentro de su territorio.

La existencia de manuales de normas y procedimientos, descripción de puestos y otros, ayudan a entender mejor la delimitación de autoridad y responsabilidad que posee cada puesto de trabajo. Los problemas más frecuentes se originan cuando un gerente funcional ejerce autoridad sobre una área funcional distinta a la suya y cuando los alcances van mas allá de la autoridad y responsabilidad delimitada.

4.7.2. *Autoridad Staff:* Las asesorías administrativas, jurídicas y de control interno, como parte de la estructura organizacional, cumplen con su papel de orientación y apoyo, consulta e información dentro del marco establecido por la Administración del Banco. En dichas funciones se han incorporado profesionales con una adecuada capacidad, habilidad y experiencia en cada área correspondiente; lo que ha ayudado a que se comprenda el papel que cada uno posee dentro del Banco. El principal problema que se afronta, es la frecuente incompatibilidad de intereses dentro de los grupos staff; lo cual provoca lucha de poderes, cada uno defendiendo su terreno y aprovechando a quedar bien con la alta gerencia.



Con ello, se aprecia el descuido de las cosas buenas para el Banco, por lo que bueno para el Gerente General y la Administración; los esfuerzos se desgastan en enfrentamientos internos que afectan principalmente el servicio que se presta a los clientes externos.

#### **4.8. Descentralización**

Más que descentralización, lo que en el Banco prevalece es la centralización de autoridad, lo cual se explica a través del crecimiento de agencias de servicio en diferentes puntos de la ciudad capital y el interior de la república; sin embargo, no se ha aplicado aún la descentralización de autoridad, sino que mantienen una relación rígida de autoridad y toma de decisiones en las oficinas centrales del Banco; en las cuales están ubicadas las personas que administran las diferentes operaciones, servicios y productos que el Banco promueve y vende a través de las agencias.

Lo anterior obedece a que el personal no tiene la habilidad de dirigir, tomar decisiones o aplicar su criterio, saber discernir entre lo que puede o no hacerse en diferentes situaciones. Todo ello, nos lleva a concluir que la descentralización es inadecuada y deficiente bajo los nuevos conceptos de administración, las exigencias del mercado y la creciente competencia bancaria. La dependencia constante que existe entre agencia y oficinas centrales afecta a un factor externo más importante del Banco: los clientes. Quienes al observar la incapacidad de tomar decisiones que solucionen sus problemas, se forman una mala imagen de la persona en particular y del Banco en general y difícilmente estos referirán al Banco con otros clientes.

Otro de los factores que limitan a la descentralización es el temor a perder el control, porque después de tantos años tener centralizada en unos pocos ejecutivos la toma de

decisiones y autoridad, es ilógico y peligroso para ellos proporcionar libertad a muchas personas, para realizar este tipo de función y además que tienen la idea arraigada que de esta forma ha funcionado bien y están plenamente seguros que seguirá funcionando mejor. Este es uno de los puntos que la reconversión organizacional pretende fortalecer. Extraer esas ideas antiguas e hacer las cosas y hacer conciencia a cada uno de los ejecutivos y demás personal de las nuevas formas de administrar, de la necesidad creciente de cambiar cada día y de fomentar la reactividad personal.

#### **4.9. Uso de Equipos y Grupos de Trabajo**

Vale la pena recordar la distinción entre equipos y grupos de trabajo. Los equipos de trabajo buscan objetivos comunes, mientras que en los grupos cada integrante busca sus propios objetivos, que en la mayoría de casos no se relaciona a los objetivos que motivaron su organización.

Por lo anterior, se puede decir que en el Banco se utilizan los grupos de trabajo, porque hasta este momento no se ha tomado conciencia de las dificultades que lleva consigo la división del trabajo, dentro del funcionamiento de un equipo de trabajo como tal. Principalmente, se dan los grupos dentro del Banco:

**4.9.1. Nivel de Corporación:** en este grupo participan los altos funcionarios de cada empresa de la corporación, que también son parte del Consejo de Administración de cada entidad. Estas personas tratan al nivel general el funcionamiento, rentabilidad y crecimiento de cada empresa, para luego definir las estrategias a seguir para determinadas situaciones; las cuales servirán de directrices para el grupo de trabajo a nivel de Banco.

**4.9.2. Nivel de Banco o Gerencia:** en estos grupos participan los niveles altos y medios del Banco (*Gerente, Subgerentes, Asistentes de Gerencia y en algunos casos Jefes de Departamento*) quienes se reúnen para tratar las directrices dictadas por el grupo de trabajo a nivel corporativo y los problemas mas frecuentes que se suscitan por crisis en diferentes áreas del Banco. El responsable de cada asistente de gerencia lleva un punto a tratar que corresponde a su área, el cual forma parte de la agenda del día y por último se definen las estrategias a seguir para cada problema, las cuales quedan escritas en una Acta de Gerencia; la que servirá para dar seguimiento en la próxima sesión.

Los principales problemas que se observan en estos grupos son los que se detallan:

- Falta de compromiso en la ejecución de las estrategias
- Intereses contradictorios de los integrantes.
- Demasiada confidencialidad de los puntos tratados .
- Los puntos a tratar se definen de acuerdo a crisis existentes y no a algo planificado.
- Las estrategias definidas únicamente sirven para corregir parte de los procesos .

#### **4.10. Provisiones de Control**

Las provisiones de control como herramientas que ayudan a comparar los resultados obtenidos contra los esperados, se utilizan poco en el Banco ya que la mayoría de ejecutivos se dedican a sus actividades rutinarias y dedican poco tiempo para evaluar los resultados obtenidos durante ciertos períodos. Cada vez que la Gerencia solicita información de este tipo, es cuando se preocupan por elaborarla y presentar un análisis de la situación. Nadie en este momento puede responder a las preguntas: ¿Qué tan productiva es su área dentro del Banco?, ¿Se alcanzan las metas funcionales y corporativas dentro de los períodos

esperados?, ¿Cómo define sus medidas correctivas cuando los resultados se desvían en forma negativa de los esperados?, ¿De qué forma aprovecha los resultados positivos logrados? Estas y muchas otras preguntas se podrían responder si se tuviera la provisión de control que se adapte a la naturaleza de cada actividad.

A pesar de todo ello, cada área sabe cuando ha alcanzado sus objetivos y cuando ha ido deficiente en ello; a través de comparaciones de valores estadísticos. Sin embargo, se descuida la consideración del entorno que afecta el logro de dichos objetivos, ya que los valores numéricos sólo son parte del proceso de medición del desempeño. Parte de las provisiones de control es el seguimiento que a cada actividad debe aplicarse, en la mayoría de situaciones no se lleva a cabo por el factor tiempo; cada actividad se realiza en el periodo requerido y no se considera ningún tiempo para retroalimentar y dar seguimiento a los resultados parciales y finales de cada una de ellas. Debido a ello, se presentan frecuentemente los mismos problemas en una misma actividad o en otras similares.

## **2. DESARROLLO DE LA ORGANIZACION**

En esta fase de la reconversión organizacional del Banco, es oportuno mencionar que son tres aspectos determinantes que deben considerarse: *A los ejecutivos individuales, A la gerencia como equipo de trabajo a nivel gerencial y a la organización como un conjunto de individuos*

### **I. Desarrollo de Ejecutivos:**

El formar, capacitar y educar personas se logra hacer que puedan desarrollar actividades complejas y difíciles, ya que las características y valores de cada una de ellas son distintas; sin embargo, se conoce una característica común: Son parte de una misma

organización, y por lo tanto sus tareas diarias están encaminadas a un solo objetivo. Previamente, debemos identificar el recurso humano de apoyo administrativo y el recurso humano comercial.

- *Recurso Humano de Apoyo Administrativo:* Es el grupo de personas que realizan actividades administrativas y operativas internas en el Banco, y no tienen contacto con clientes externos.

- *Recurso Humano Comercial:* Es el grupo de personas que tiene contacto directo con los clientes externos. Por lo anterior, se sugiere que en el Banco se realicen las siguientes actividades, consideradas como un proceso permanente:

### **1.1. Proceso de Desarrollo**

1.1.1. **Orientación y apoyo con capacitación externa:** Para que cada uno de los ejecutivos logre encontrarle sentido a cada actividad que realiza en cada organización a la que forma parte (familia, club, empresa, etc.). Con ello, lograremos identificación personal de cada ejecutivo. Los conceptos que deben prevalecer son los que se mencionan:

- Las oportunidades están en todo lugar.
- Cada actividad que se emprenda debe tener un objetivo de beneficio personal o común.
- Cada segundo que transcurre es un segundo que brinda oportunidades.
- En cada personal se encuentra la fórmula para ser diferentes a los demás.
- La rutina diaria es posible derribarla, realizando cosas nuevas cada día.

Para aprovechar el recurso humano disponible, sin perjudicar el desarrollo diario de cada colaborador, es posible capacitar a un grupo selecto e identificado con el Banco, para que sean éstos quienes realicen el proceso de capacitación a la totalidad del personal. Las sesiones



- Designación de personas expertas y con conocimiento amplio de cada área funcional del Banco, a fin de que sean estas quienes multipliquen dichos conocimientos experiencias a todo el personal.
- Coordinación de sesiones periódicas y planificadas acorde a la situación de cada ejecutivo. Con la finalidad que el equipo de expertos en áreas funcionales brinden toda información que involucra a su área y orienten acerca de la interrelación que ha de considerarse en las mismas, ya que todas las áreas son distintas pero no independiente una fortalece a la otra. Para entender mejor el desarrollo de ejecutivos, podemos apreciar en La figura No. 3.

Figura 3

### DESARROLLO DE EJECUTIVOS



Fuente: Experiencia en proyectos de reconversión propias del autor

## 2. Desarrollo de la Gerencia

En este grupo de personas se incluye la gerencia general y asistencias de gerencia, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar las directrices de la asamblea general de accionistas. El manejo de la reconversión organizacional y el logro de los objetivos generales de la Asamblea de Accionistas depende en gran medida de las habilidades que la Gerencia adopte en la administración de los recursos disponibles.

El problema latente en el Banco del País, S.A. es la característica de conservador, y quienes son los responsables de ello, son los propios grupos internos que se encuentran en dicho Banco: accionistas, altos funcionarios, funcionarios de nivel medio y bajo. Esto ha obligado a que los objetivos generales del Banco sean sacrificados por alcanzar objetivos particulares, que únicamente benefician intereses particulares; y aquí surgen las interrogantes: ¿Quién vela por la funcionalidad del Banco?, ¿Quién dedica tiempo a mejorar lo existente?. La Gerencia como equipo, debe apoyarse en asesorías administrativas internas y externas, para lograr comprender la necesidad de cambiar y ser más productivos; y a través de estas encontrar un agente dinámico que facilite a los ejecutivos de Gerencia, la participación en los procesos de reconversión.

Lo anterior nos indica que el recurso humano es lo más difícil de administrar, porque las reacciones ante determinadas situaciones varía frecuentemente por el tipo de personas, no existiendo así un patrón que sirva de parámetro de evaluación. Sin embargo, esto no impide encontrar salidas adecuadas al problema. A continuación se presentan sugerencias viables a la situación actual del Banco y sus expectativas en un futuro a mediano plazo.

## **2.1. Servicios Profesionales**

Se refiere a la contratación de los servicios profesionales de asesoría externa, que deben estar relacionados con cambios organizacionales; con el objeto de que agrupen a la gerencia inicien un proceso de desincorporación de ideas tradicionales y conservadoras. Previo a agrupar a los ejecutivos gerenciales, es importante tener contactos directos con cada ejecutivo, para lograr percibir las cualidades de cada uno de ellos.

Se hace la salvedad que el hecho que exista la asesoría externa, no subestima capacidad del recurso humano interno. La razón principal de esta asesoría, es que no es adaptada a las formas antiguas de hacer las cosas en el Banco, sino por el contrario aportar ideas nuevas que son valiosas para darle otra visión. Otra razón es la objetividad de apreciar realidad, ya que está comprobado que los ejecutivos gerenciales están sujetos a desviaciones de percepción y atribución de problemas, cada quien ve las cosas a su manera y conveniencia.

## **2.2. Fortalecimiento de Funciones de Ejecutivos Gerenciales**

Incorporar como parte de las funciones de los ejecutivos gerenciales, sesiones de productividad; en las cuales se evalúe el comportamiento del Banco, según el ambiente externo que le rodea. Esto con el objeto de que se logre apreciar la frecuente innovación que se vive en los sectores económicos: Industria, Comercio y Servicios. Las sesiones de productividad deben ser coordinadas por la Gerencia General, quién nombrará a un ejecutivo miembro del equipo de gerencia, para que realice el seguimiento a las actividades definidas en cada sesión.

## **2.3. Relación con la Competencia**

Que el equipo de gerencia realice visitas periódicas a las empresas del sector financiero para apreciar el movimiento interno de las mismas: prestación de servicios, tecnología, recursos

humano, mercadeo, etc. Esta actividad debe ir paralela al programa de desincorporación de ideas conservadoras, debido a que lo fortalecerá ampliamente. Está comprobado que no podemos ir hacia adelante sin ver exactamente que pasa alrededor.

#### **2.4. Relación Interna**

Que los ejecutivos gerenciales mantengan una relación cercana con todos los niveles jerárquicos del Banco, con el objeto de determinar que fortalezas y debilidades se presentan en ese momento. También esta actividad debe efectuarse paralelamente al programa de desincorporación de ideas conservadoras.

#### **2.5. Incorporación de Cultura de Cambio**

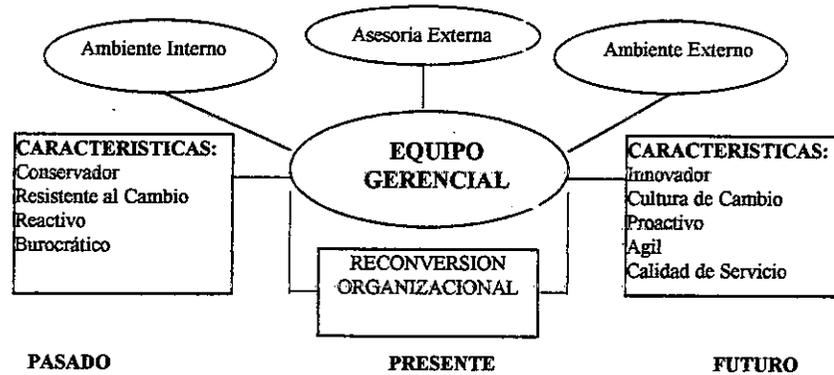
Logrando la desaparición de las cualidades conservadoras del equipo gerencial, se está en capacidad de iniciar el proceso de incorporación de una cultura de cambio que permita internalizar ideas de cambio; con ello, los ejecutivos mismos serán parte activa en el proceso de reconversión organizacional. Esta actividad se apoya con asesoría profesional externa. El hecho de considerar una cultura de cambio no resulta de una simple conclusión, sino de la necesidad de cambiar constantemente, aceptar y adaptarse a los cambios organizacionales encaminados al aumento de la productividad y rentabilidad de los recursos disponibles. Para un mejor entendimiento del desarrollo de la Gerencia, se presenta en la figura 4 de la siguiente página.

### **3. Desarrollo de la Organización**

Se debe considerar al Banco como una estructura gerencial que está envuelta con miembros de una organización y no como individuos independientes. Según el diagnóstico efectuado al Banco se pueden realizar las recomendaciones que siguen:

Figura 4

## DESARROLLO GERENCIAL



Fuente: Experiencia en proyectos de reconversión propias del autor.

### 3.1. De Planificación

Organizar un equipo de trabajo, cuyos integrantes representen al consejo de administración y el Banco; el cual será responsable de elaborar la planificación estratégica considerando el entorno externo e interno, el cual contribuirá a lograr la visión del Banco, para luego materializarla en la misión institucional. Dicha planificación debe ser divulgada a todos los niveles del Banco, con el objeto de que institucionalmente se tenga conocimiento del camino que se debe seguir. En ningún momento debe considerarse la planificación como confidencial.

*El desarrollo de ejecutivos y la gerencia contribuye a que el personal de todo nivel comprenda, qué es lo que se pretende lograr con la Misión Institucional; y encaminar sus esfuerzos a alcanzar la misma.*

a. Cada ejecutivo funcional debe ser responsable de ejecutar las directrices dictadas por las altas autoridades, y ser parte activa del logro de los objetivos; asimismo, debe premiar y reconocer el esfuerzo y colaboración de los subalternos.

b. Desarrollo del programa de incentivos por el logro de objetivos y metas asignados a cada área funcional; esto responde a que la gente no hace nada sin algo a cambio. Esto obligará a que los ejecutivos funcionales verifiquen constantemente el logro de objetivos (efectividad) con el mínimo de recursos (eficiencia) y en el momento oportuno (eficacia).

c. Desarrollar un programa de capacitación dirigido a los ejecutivos funcionales y alta gerencia, para fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos acerca de procesos de planificación y seguimiento.

### 3.2. Toma de decisiones

a. Se considera importante iniciar un proceso de descentralización de toma de decisiones, mediante la oportunidad que se merecen los ejecutivos gerenciales, ejecutivos de nivel medio y operativo, después de recibir un proceso de reconversión, en el cual se despertó la creatividad, iniciativa, ingenio y nuevas aptitudes.

b. Se considera conveniente en estos momentos de cambio, aplanar la estructura organizacional, a través de la eliminación de mandos medios; que es principal obstáculo en la fluidez de la toma de decisiones. Con ello, se logra brindar a los clientes un servicio ágil y oportuno.

b. Los responsables de agencias bancarias, quienes tienen el contacto directo con los clientes, deben ser los primeros en enriquecerse con conocimientos e información importantes para la toma de decisiones, en asuntos de suma urgencia y necesidad. Para ello, se aprovecharán los programas de capacitación desarrollados con recurso humano interno, preferiblemente quienes han tenido centralizada la toma de decisiones. Al final cada agencia bancaria se convertirá en un Banco, donde las decisiones fluirán rápidamente acorde a las exigencias de los clientes.

d. Organizar equipos de trabajo que se preocupen por el análisis del funcionamiento interno, es decir, los procesos administrativos y operativos; con el objeto de fortalecer actitudes proactivas. Estos equipos de trabajo deben estar integrados por todos los niveles del Banco para dar participación a todos en el nuevo ambiente de trabajo; las sesiones de los equipos deben programarse previamente y cumplir con las mismas. Es aconsejable realizar 2 sesiones semanales en horas inhábiles, para no interrumpir las actividades diarias y dedicar una mejor concentración a los problemas a analizar. Las sugerencias establecidas deben ser avaladas por la alta gerencia y aceptadas por todas las áreas involucradas.

e. Aprovechar que el recurso humano reconvertido, es un ejecutivo íntegro, con conocimiento de la acción empresarial desarrollada en el Banco, lo que contribuirá a considerar los diferentes puntos de vista y áreas funcionales, previo a tomar una decisión. El recurso humano está en capacidad para apreciar desde un mejor ángulo la realidad empresarial existente.



involucren en todo el proceso, de esta manera las personas que ocupen dichos puesto comprenderán mejor su trabajo y le encontrarán sentido a cada actividad realizada. Además con ello, la atención de clientes es inmediata y los clientes no van de escritorio en escritorio.

d. El personal multifuncional es capaz de autocontrolar su trabajo, por lo que, no necesariamente debe tener un jefe cerca para que realice esa función. Por ende, es factible mantener el tramo de control se reduzca de 5 a 7 subalternos.

e. La extensión de la gerencia es susceptible de reducirse de 6 áreas funcionales a 3 como se muestra en la figura 5 de la página 108. Con ello, se logra minimizar las distancia entre áreas y agilizar los procesos de servicio al cliente.

f. Desincorporar las áreas funcionales de compras, recursos humanos, seguridad y servicios administrativos; y fusionarlas a nivel corporativo ó crear nuevas empresas que presten dichos servicios. Con ello, se logra eliminar una área funcional de la estructura, reducción de gastos de administración, mayor productividad, crecimiento empresarial, etc.

g. Fortalecer y mantener las áreas de asesoría administrativa: planificación y desarrollo auditoría interna, organización & métodos, consultoría y asesoría externa; enfocando su papel de intereses particulares a intereses comunes a la empresa. Para ello, es importante que la alta gerencia realice sesiones de productividad periódicas con los representantes staff, a fin de agrupar esfuerzos, enlazar objetivos, eliminar duplicidad de esfuerzos y prevenir conflictos internos. Esto surge de la necesidad de apoyo en la toma de decisiones estratégicas, a través de información clave y objetiva.

h. La estructura organizacional que se propone se detalla en la figura 5 de la página 08.

#### **Equipos de trabajo**

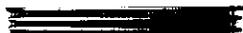
Se considera importante fortalecer el uso de equipos de trabajo multifuncionales que elen por el funcionamiento racional y eficiente del Banco. A través de la revisión y análisis del provechamiento de los recursos disponibles: tecnología, recursos humanos, mobiliario y equipo, formación financiera, entre otros. Estos equipos de trabajo deben estar coordinados por la gerencia general, e integrados por representantes de distintos niveles jerárquicos y funcionales, incluyendo niveles staff.

Algunas de las cualidades a considerar en la elección de los participantes en los equipos de trabajo, se describen:

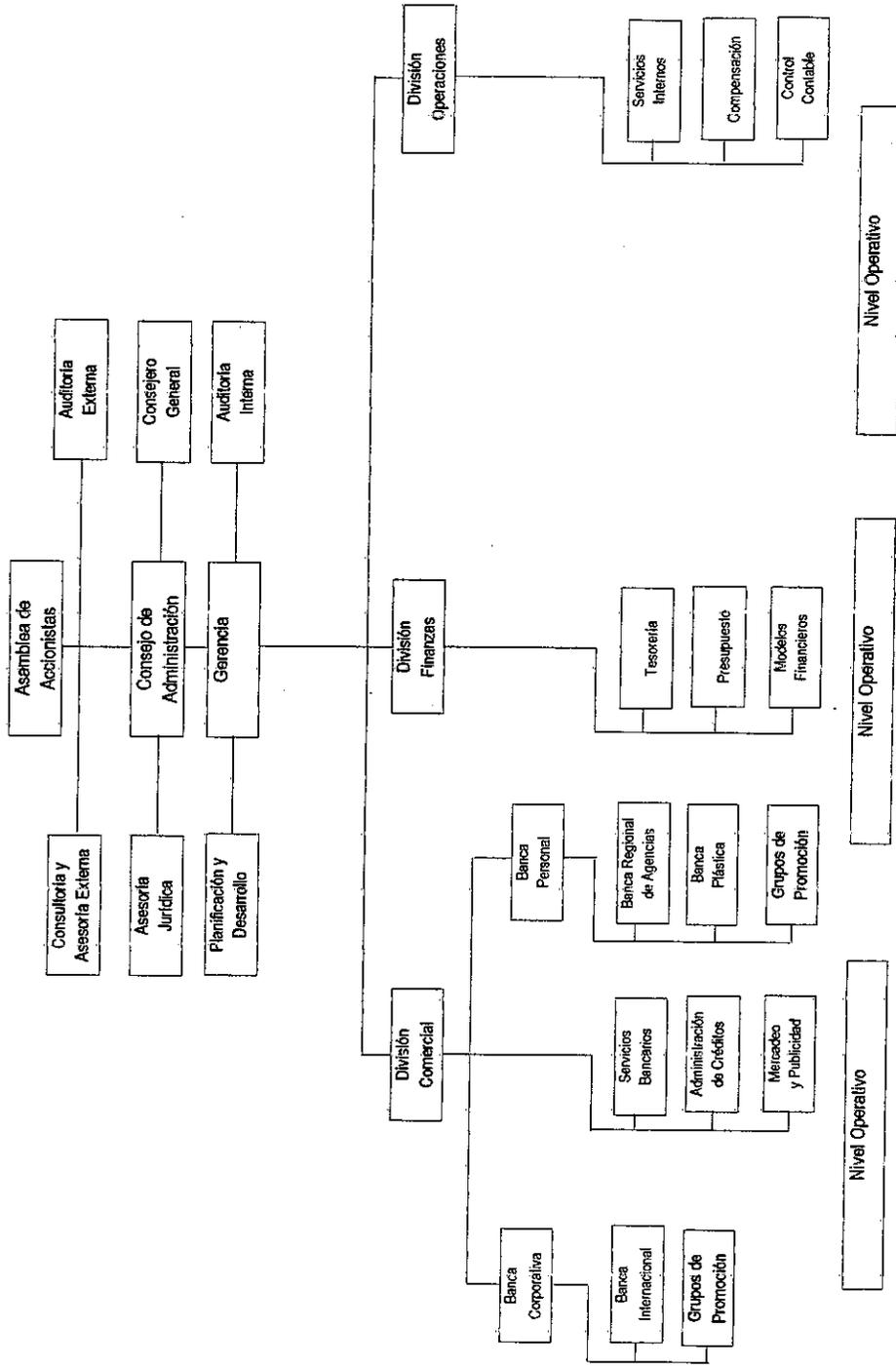
- Que no se hayan acomodado a las formas antiguas de hacer las cosas.
- Que se preocupan por hacer cosas nuevas cada día.
- Que posean credibilidad antes sus compañeros de trabajo.
- Que sirvan de agentes de cambio.

Puede existir mas de un equipo de trabajo, cada uno revisando, analizando y dando seguimiento a proyectos distintos.

a. Preparar un plan de incentivos según los resultados obtenidos por los equipos de trabajo, el cual puede proponerse por los niveles staff (interno y externo) y aceptado por la Gerencia General.



**Figura 5**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SUGERIDA**  
 Banco del País, s.a.



b. Participación del staff externo contribuye a identificar elementos humanos, con potencial útil en los niveles estratégicos del Banco; ya que en dichos equipos se promueve la actividad, ingenio y destrezas de cada participante.

c. Mantener la participación de la alta gerencia en los Comités Corporativos.

**Provisiones de Control:**

a. Las áreas de apoyo gerenciales: finanzas, comercial, administración de créditos y operaciones, deben definir los parámetros de medición de la rentabilidad de cada área; los cuales sirven de apoyo en la toma de decisiones gerenciales. Estos controles son recomendables que se encuentren dentro de las actividades semanales y mensuales de cada funcionario. Dentro de estos controles debe incorporarse la información siguiente:

- ¿Cuáles son los recursos: humanos, materiales, financieros?
- ¿Cuáles de los recursos se enfocan a la atención de clientes externos?
- ¿Cuáles de los recursos se enfocan al apoyo administrativo y operativo?
- ¿Cuáles son los resultados que se obtienen en el período?
- ¿Cuáles son los objetivos establecidos?
- ¿Cuáles son las desviaciones obtenidas al comparar lo obtenido y lo esperado?
- ¿Cuál es la relación entre los resultados y los recursos utilizados?
- ¿Qué condiciones han contribuido al logro de resultados?
- ¿Qué condiciones han sido obstáculo para alcanzar los objetivos fijados?

b. La retroalimentación y seguimiento a los controles es una etapa que no debe descuidarse en ningún momento, porque de ello depende la corrección de desviaciones: Aprovechar los factores positivos, fortalecer los factores negativos y convertirlos en positivos.



c. El conjunto de resultados obtenidos y los recursos utilizados en todas las áreas funcionales, proporcionan la información necesaria para determinar la productividad del Banco.

**7. Recurso Humano:**

a. Es importante resaltar que en estos momentos de cambios radicales, provocados por los procesos de globalización mundial, la inserción de capitales extranjeros, la sensibilidad del mercado a la calidad de los servicios, etc., los bancos se ven obligados a considerar aspectos básicos en la selección, capacitación y desarrollo del recurso humano que, logre brindar una ventaja competitiva entre la competencia agresiva e intensiva que es latente en la actualidad. Entre otros, se señalan los siguientes:

**Selección:**

- Nivel académico (acorde al nivel jerárquico)
- Conocimientos amplios de banca
- Habilidades para el uso de computadoras personales
- Experiencia mínima

**Capacitación:**

- Definición de programas de capacitación permanentes (educación)
- Calidad de capacitadores
- Ambiente físico de capacitación
- Coordinación adecuada en la ejecución de programas de capacitación
- Reconocimientos a capacitandos
- Seguimiento a la capacitación (motivar la aplicación de los conocimientos proporcionados)

**Desarrollo:**

- Despertar habilidades y destrezas
- Motivar la iniciativa e identificación con la organización
- Reconocimiento a resultados productivos del recurso humano
- Motivar la responsabilidad laboral: hacer las cosas bien desde el principio
- Trabajo en equipo
- Capacidad de adaptación a cambios drásticos

**B. Imagen y Servicio:**

La imagen de cada empresa, no es simplemente transmitirla en mensajes publicitarios, sino demostrarla, sentirla e identificarla con el buen servicio a los clientes internos y externos; para que no sólo los clientes externos tengan una buena imagen de la empresa, sino los mismos empleados se identifiquen con el Banco y tengan la mejor imagen del mismo.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## I. CONCLUSIONES

1. El proceso de reconversión organizacional es una alternativa de solución a los problemas de baja productividad institucional, que sufren las empresas a través de la toma de decisiones defectuosas, comunicación pobre, fallas en áreas funcionales y falta de innovación.
2. Existen varios enfoques modernos de Administración que contribuyen al proceso de reconversión organizacional, entre los mas importantes se mencionan, la innovación acelerada, reingeniería y calidad total.
3. La aplicación de la innovación acelerada permite que el recurso humano que integra la empresa, busque constantemente, mediante la experimentación y creatividad, nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
4. La reingeniería apoya a la reconversión organizacional desde el punto de vista de cambio de procesos de trabajo, que se llevan a cabo para la prestación de servicios; el rediseño de la estructura organizacional y el fortalecimiento de las capacidades y habilidades del personal.
5. El aplicar la calidad total dentro del proceso de reconversión organizacional, permitirá la reducción de costos de administración y de operación, ya que promoverá una cultura de cambio enfocada a hacer las cosas bien desde un principio.



6. La productividad es el indicador que permite apreciar la posición en que se encuentra empresa, con relación a los recursos utilizados (financieros, materiales y humanos) y resultados obtenidos, en cualquier momento de su desarrollo.
7. En el desarrollo del proceso de reconversión organizacional, se presta principal consideración al recurso humano, como uno de los recursos más valiosos de toda organización, ya que el que mueve y define el camino hacia donde se quiere llegar.
8. Cuando se habla de reconversión, se refiere a acción, reorientar los recursos y esfuerzos a que realmente se quiere: mayor productividad, que en pocas palabras significa, hacer más con menos.
9. La asesoría externa dentro del proceso de reconversión organizacional, proporciona mayor objetividad a la revisión y análisis de la situación de la organización, así como a la definición de recomendaciones y acciones a seguir.

### 3. RECOMENDACIONES

1. Los esfuerzos por aplicar el proceso de reconversión organizacional son en vano, si la alta gerencia no adquiere el compromiso ni brinda el apoyo necesario para su desarrollo. Por lo que, este proceso debe iniciar desde los altos niveles jerárquicos.
2. Es importante que paralelamente al desarrollo del proceso de reconversión organizacional se apliquen, los enfoques modernos de administración: innovación acelerada, reingeniería y calidad total, para fortalecer el mismo y obtener resultados mas satisfactorios.
3. La creatividad, innovación y cambio son características que deben adoptarse en el proceso de desarrollo de ejecutivos y de la gerencia en general, para que estos lo reflejen a los mas bajos niveles de la organización.
4. En ningún momento debe descuidarse la revisión, análisis y mejoramiento de los procesos de trabajo que se involucran en la prestación de servicios; tomando en cuenta las ideas, comentarios, reclamos y necesidades de los clientes.
5. Está claro que de nada sirve corregir errores al final de los procesos de prestación de servicios, por lo que, es recomendable promover en el recurso humano una cultura de calidad, en la cual cada actividad se hará bien desde su inicio.
6. La alta gerencia y los mandos medios deben programar dentro de sus actividades de alta prioridad, la revisión y análisis de la productividad de los recursos que utiliza; con el objeto de apreciar la forma en que se están aprovechando los recursos disponibles, en áreas funcionales y en la organización en general.



7. Se sugiere que previo al desarrollo del proceso de reconversión organizacional, se informe todo el personal de la organización, acerca de la situación actual, las acciones a seguir y el papel que ellos representan dentro del proceso: "El recurso más valioso". Con ello, se logra mayor participación del personal y los resultados se obtendrán más rápido.
8. La participación del personal se obtiene a través de la organización de equipos de trabajo multifuncionales, a los cuales se asignan objetivos, actividades, responsabilidades y recursos para que desarrollen proyectos enfocados a la reconversión organizacional.
9. Se considera importante la participación de asesores externos, dentro del proceso de reconversión organizacional, con la finalidad de lograr mayor objetividad en las decisiones a tomar, ya que la participación única de personal interno puede dar lugar a favorecer a grupos dentro de la organización.
10. La asesoría externa debe cambiarse periódicamente, para evitar el acomodamiento y desviación de intereses.

## BIBLIOGRAFIA

1. Alvarez G., José Angel. "Equipos de trabajo: Realidad Actual". Siglo XXI, Suplemento Económico Financiero (Guatemala, C.A.), 30 de octubre de 1991. Págs. 4,5.
2. Asesoría Profesional Externa. Manual para el análisis del clima organizacional, Guatemala, 1994.
3. Gitlow, Howard. Planificando para la calidad: la productividad y la posición competitiva, traducido por el Dr. Héctor G. Tejera. México.: Edit. México Ventura. 1991.
4. Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería, olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar su empresa. Casi todo está errado, 5a. reimpresión.; Barcelona.: Edit. Grupo Editorial Norma, 1994.
5. INCAE. Recopilaciones del Programa de Capacitación Profesional, impartido por el INCAE en el año 1994.
6. Ingeniería y administración de la productividad, Sumanth, Mc. Graw Hill.
7. INTECAP, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Estructura del Sistema Bancario, Guatemala, 1994. Apoyado con la Ley de Bancos, Decreto 315 del Congreso de la República de Guatemala.
8. Instituto Nacional de Administración Pública. Boletín ejecutivo No. 14, Guatemala, Noviembre de 1995.
9. Ishikawa, Kauro. Qué es el control total de calidad? La modalidad Japonesa, traducida por Davik J. Lo y Margarita Cárdenas. Barcelona/Guatemala.; Edit: Grupo Editorial Norma. 1988.
10. Jacques, Horovitz. La calidad del servicio. A la conquista del cliente. 1a. ed.; España.: Edit. Mc Graw Hill, Interamericana de España, s.a. 1991.
11. Koontz, Harold y Heinz Wehrich. Administración, una perspectiva global, traducido por el Lic. Julio Coro Pando. 10a. ed.; México D.F.: Edit. Mc Graw Hill, 1994. Págs. 745



12. Morales, Bernardo. "Planificación Estratégica". Revista Futuro, No. 4, Año I. Universidad Francisco Marroquín (Guatemala, C.A.), Septiembre de 1995. Págs. 15.
13. Morris, Daniel y Joel Brandon. Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en los negocios. 1a. ed; México D.F.: Edit. Mc Graw Hill, 1994. Págs. 220
14. Sisk, Henry L. y Mario Sverdlik. Administración y Gerencia de Empresas, traducido y adaptado por el Dr. Mario Sverdlik. 3a. ed.; Cincinnati, Ohio, U.S.A.: South-Western Publishing Co., 1979. Págs. 638.
15. Universidad de San Carlos de Guatemala. "Los Manuales Administrativos", (Manual de Organización). Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Material con fines exclusivamente didácticos sin fines de lucro. Octubre de 1986.
16. Universidad Francisco Marroquín. "Productividad y nivel de vida", Licenciatura en Administración y Sistemas de Información. Extracto con fines exclusivamente didácticos. Marzo de 1992.