

**COLEGIO PARTENON, S. C.**

---

---

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS EN  
EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
EN EMPRESAS MODERNAS**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A N

**KAREN MALDONADO RODRÍGUEZ  
CHRISTIAN VALDEZ DE LA TORRE**

ASESOR: LIC. VICTOR MANUEL LEAL DÍAZ CEBALLOS

MÉXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Por permitirme llegar con vida y salud, por darme la fortuna de tener a mis papas a mi lado, por guiar mi camino a lo largo de mi vida y siempre sostenerme entre sus brazos.

### **A Mamá y Papá**

Esta tesis es la llave que cierra un ciclo mas de mi vida, años de estudio, de esfuerzo, de experiencias y de sueños que sin ustedes mamá y papá no lo habría podido lograr. Ahora se abre un camino aun más largo lleno de nuevos sueños, metas y miles de experiencias en las cuales necesitare estén a mi lado siempre. Todo lo que soy y he logrado se los debo a ustedes, les debo este sueño cumplido. Gracias por su inmenso e incondicional amor, por hacer de mi lo mas importante de sus vidas, por su infinita lucha y sacrificios para siempre darme todo lo mejor, por estar cuando los necesito, por todos sus consejos y darme la libertad de decidir mi futuro.

Mamá:

No existen las palabras para agradecerte todo lo que me has dado. Me demostraste con tu ejemplo que alcanzar los sueños con esfuerzo es posible. Te admiro por la gran mujer que eres, tu gran corazón y todo lo que has logrado. Me has dedicado tu vida y solo espero te sientas tan orgullosa de mi como yo lo estoy de que tu seas mi mamá. Gracias por siempre haberte quedado a mi lado. Sabes todo lo inmenso que significas para mí. Por siempre juntas. Te amo titi.

Papá:

Gracias por todas esas noches que arrullabas y velabas mi sueño con un cuento, por todos los lindos momentos que siempre llevare conmigo, se que siempre has querido hacerme feliz. Siempre has creído y confiado en mí, me enseñaste que puedo lograr todo lo que deseo, me has impulsado a cumplir mis metas y siempre has estado a mi lado, hoy y siempre deseo te sientas muy orgulloso de mí. Por siempre tu princesita. Te amo papá.

### **A mi Tía Elena, Madrina Carmela y Prima Gisela**

Por siempre estar presentes en los momentos más importantes de mi vida y por el gran cariño que me han demostrado. Han sido parte muy importante de mi vida. Tía gracias por hacerme sentir como una hija para ti. Madrina gracias por tu cariño y mimos. Gisela gracias por regalarme la presencia de ese ángel que es Anette, siempre contaremos la una con la otra. Las quiero mucho.

### **A Christian**

Por el gran apoyo que me has brindado a lo largo de estos años, por estar junto a mi en todo momento, en las buenas y en las malas, por dedicarme tu tiempo y elegir llegar hasta este momento tan importante para ambos conmigo por impulsarme para lograrlo, por derrumbar todas las barreras que existieron, hacer a un lado los obstáculos y entregarme tu confianza, por enseñarme el valor y la importancia de muchas cosas, por abrirme tu gran corazón y compartir tus sueños conmigo, por eso y mas, gracias.

### **A mi Tío Carlos**

Se que siempre pensaste que lograría muchas cosas y que ahora en el maravilloso lugar donde te encuentras estarás mirando cada paso importante de mi vida. Gracias por el hermoso recuerdo que dejaste de ti en mi corazón y nunca olvidare. Te quiero por siempre.

### **A mis hermanos Rebeca y Javier**

Gracias por estar presentes en mi vida y ser una parte tan importante de ella. Los quiero mucho.

### **A mi familia**

Que forman parte de mi vida y tienen un lugar muy especial en mi corazón; Tía Tere, Jana, Iris, Angélica, Abuelitos, Tíos, Primos y Sobrinos. Los quiero mucho

### **Al Lic. Víctor Manuel Leal Díaz Ceballos**

Gracias por su cariño, su sincera disposición y colaboración.

### **Al Lic. Alfredo Vilchis**

Por su interés y las facilidades que nos brindo para nuestra titulación, gracias.

Karen Maldonado Rodríguez

## **A DIOS**

LE AGRADEZCO EN PRIMER LUGAR A DIOS, POR LA OPORTUNIDAD QUE ME DIO DE NACER, CRECER Y QUE ME PERMITIÓ TENER SALUD Y UNA FAMILIA A LA CUAL LE DEBO ESTE MOMENTO PORQUE ME BRINDARON EL APOYO PARA ESTUDIAR, EL CUAL LLEGO A SU CULMINACIÓN EN ESTE MOMENTO EN EL QUE ME VOY A TITULAR, LE DOY LAS GRACIAS POR DEJARME VIVIR Y CONCLUIR UNA META QUE ESTOY ALCANZANDO A NIVEL PROFESIONAL, LA CUAL SERÁ DE UTILIDAD EN MI VIDA, **GRACIAS DIOS.**

## **A MIS PADRES**

POR EL APOYO QUE INCONDICIONALMENTE ME HAN BRINDADO, TANTO A MI PADRE COMO A MI MADRE, POR QUE AUNQUE EN OCASIONES SE MIRABA DIFÍCIL LA ECONOMÍA ELLOS SE ESFORZARON POR DARMER TODO LO NECESARIO PARA ALCANZAR ESTA META, QUE HOY GRACIAS A ELLOS ESTOY LOGRANDO CRUZAR; UNA META QUE COMENZÓ DESDE QUE NACÍ, GRACIAS POR TODO EL SACRIFICIO, EL ESMERO, LOS DESVELO Y EL COMPROMISO QUE AUN SIGUEN TENIENDO, GRACIAS PAPAS.

TAMBIÉN DESEO COMPARTIR ESTE LOGRO CON MI HERMANA, POR ESTAR PRESENTE EN TODO MOMENTO, Y AGUANTAR MI CARÁCTER, ESPERO QUE PRONTO ACABES LA TUYA.

## **A KAREN**

POR COMPARTIR ESTE MOMENTO ÚNICO Y ESPECIAL POR LEVANTAR MI ANIMO Y NO SOLTAR DE MI MANO EN ESTA ETAPA QUE NO FUE NADA FÁCIL, POR CADA SEGUNDO COMPARTIDO, POR ESTAR A MI LADO Y PONER EL EMPEÑO Y LA DEDICACIÓN PARA QUE ESTO LLEGARA A LO QUE ES HOY, POR NUNCA DARSE POR VENCIDA Y SEGUIR ADELANTE AUNQUE EL CAMINO FUERA SINUOSO Y CON PIEDRAS, GRACIAS POR COMPARTIR ESTE MOMENTO EN EL CUAL LOS DOS CUMPLIMOS UNA META PROFESIONAL Y LOGRAMOS LLEGAR A ESTE TAN ESPERADO DIA, POR COMPARTIR ESTE SUEÑO Y SER EL MOTOR QUE ME IMPULSA A SEGUIR ADELANTE.

## **A MIS PROFESORES Y ESCUELA**

POR TRANSMITIRME EL CONOCIMIENTO Y TENER LA DEDICACIÓN DE ENSEÑARME, AL LIC. ALFREDO VILCHIS MEDELLÍN POR DARNOS LAS FACILIDADES Y EL APOYO PARA LA REALIZACIÓN DE ESTA TESIS, AL LIC. VÍCTOR M. LEAL C. POR SU TIEMPO Y DEDICACIÓN GRACIAS POR AYUDARNOS EN ESTA ETAPA. A MIS DEMÁS PROFESORES POR SU ENTREGA, LES DOY LAS GRACIAS POR SU ESMERO Y SU COMPROMISO DIA CON DIA. GRACIAS.

*SUEÑA LO QUE TE ATREVAS A SOÑAR, VE DONDE QUIERES IR, Y SE LO QUE QUIERES SER.*

CHRISTIAN VALDEZ DE LA TORRE.

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
Introducción	1
Metodología	2
Hipótesis	2
Planteamiento del problema	2
Objetivo	2
Objetivos específicos	2
Metodología de la investigación	2

## **CAPITULO 1.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS**

1.1	Definición de administración	5
1.2	Concepto de organización	6
1.3	Concepto de personal	10
1.4	Historia	10
1.5	Las empresas y los inicios organizacionales	15
1.6	Los modelos de organización de personal	16
1.7	Alcances de la organización de recursos humanos en las empresas	17
1.8	Teoría del proceso administrativo	23
1.9	Ejemplo de empresas y su estructura organizacional y los recursos humanos	27

## **CAPITULO 2.- ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LAS NECESIDADES DEL PERSONAL**

2.1	Concepto	32
2.2	Antecedentes	32
2.3	El valor de las necesidades	34
2.4	Comportamiento	35
2.5	Jerarquía de las necesidades	36
2.6	La anormalidad	43
2.7	La organización e integración y los objetivos en las empresas.	44

## **CAPITULO 3.- CULTURA ORGANIZACIONAL**

3.1	Concepto de cultura y su aplicación en las organizaciones	47
3.2	Niveles de cultura organizacional	53
3.3	Proceso de formación cultural	56
3.4	Factores que influyen en el surgimiento y formación de una cultura organizacional	57
3.5	Elementos de la cultura organizacional	59
3.6	Los valores de la cultura organizacional	60
3.7	La influencia de la cultura organizacional en la estrategia de la empresa	61
3.8	El cambio en las organizaciones	65

3.9	La gestión del cambio	70
3.10	Modelos de Janssen	71
3.11	El líder como impulsor del cambio	79

#### **CAPITULO 4.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y EL OUTSOURCING**

4.1	Historia del outsourcing	83
4.2	Definición, importancia y razón de ser	85
4.3	Conceptos y funcionalidades básicas	86
4.4	Características del outsourcing	89
4.5	Objetivos del outsourcing	90
4.6	¿Por qué recurrir al outsourcing?	90
4.7	¿En que consiste?	92
4.8	Lista de verificación del proyecto	93
4.9	Factores condicionales a la subcontratación	97
4.10	Metodología para establecer un proyecto de outsourcing	102
4.11	Razones para subcontratar y no subcontratar	124
4.12	¿Qué se puede subcontratar y que no?	126
4.13	Áreas de la empresa que pueden pasar al outsourcing	127
4.14	Ventajas, desventajas y beneficios obtenidos por la subcontratación	128
4.15	Tipos de subcontratación	131
4.16	El camino para subcontratar	134
4.17	¿Es el outsourcing un camino sin regreso?	136

#### **CAPITULO 5.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LA REINGENIERÍA**

5.1	Un poco de historia de la reingeniería	138
5.2	Concepto y objetivos de reingeniería	142
5.3	Campos esenciales donde actúa la reingeniería	144
5.4	Metodología de la reingeniería	149
5.5	Roles de la reingeniería	154
5.6	El outsourcing como herramienta de la reingeniería	155
5.7	Cambios que ocurren cuando una empresa rediseña sus procesos	157

#### **CAPITULO 6.- ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MODERNAS (CASO PRACTICO TELMEX)**

6.1	Caso practico Telmex	169
-----	----------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA

GLOSARIO

## INTRODUCCIÓN

A principios del Siglo XIX (1900-1910), las empresas Inglesas fueron las más estructuradas y organizadas del orbe, ello implicaba estructuras definidas y políticas que permitieran su expansión y consolidación.

La causa de ello, los intereses políticos del gobierno Inglés que mantenía territorios a nivel mundial, en los que se había apoderado de regiones naturales y estratégicas. Para que las empresas de los magnates ingleses se establecieran en el extranjero, recibían apoyo del gobierno Inglés y se obligaban a mantener estándares de calidad, ventajas estratégicas y tecnológicas y por supuesto, económicas para la corona.

Las empresas que inicialmente utilizaron entidades clasificadas como “contrataciones” con procedimientos definidos en la selección de personal con desempeño de especializado, fueron las compañías Inglesas. En sus inicios fueron las empresas mineras, posteriormente las productoras de maderas preciosas, las de bienes y raíces, dando paso a las estratégicas como las petroleras y de energía eléctrica.

De tal forma, que no es casualidad que en las guerras desde mediados del siglo XVIII (1900-1950), el gobierno Inglés enviara tropas para resguardar sus intereses esencialmente económicos. Las últimas muestras de ellos son las Malvinas y el sur de África, la primera con yacimientos petroleros y la última con las minas de Diamantes más productivas del mundo.

El modelo Inglés fue imitado en los Estados Unidos de Norteamérica, y a diferencia de sus creadores, optimizaron la clasificación de los empleos, su descripción, límites de responsabilidad, especialización, cuarteles de nómina, evaluación de desempeño. Hasta el moderno outsourcing y benchmarking con sus respectivos procesos de reingeniería.

La unión americana con sus inmensas y estratégicas transnacionales, avanzó a pasos agigantados para hacer del departamento de “Recursos Humanos”, una entidad sumamente especializada dentro de las empresas, y lo que es mejor, entre varias empresas, al grado tal, que existen instituciones que se dedican a la pre-selección del personal, verificación de documentación y comprobación de los perfiles profesionales de potenciales candidatos a puestos básicos hasta los correspondientes a direcciones de empresas medianas y grandes.

La finalidad de este trabajo es plantear un modelo de referencia del departamento de recursos humanos y su interrelación con entidades dentro y fuera de la empresa, así como sus posibles recursos de reingeniería, implantación de la cultura, outsourcing y benchmarking.

## **Hipótesis**

Se requiere que las empresas cuenten con un modelo de relación especializada entre el departamento de recursos humanos, sus responsabilidades, especialización y procesos alternos.

## **Planteamiento del Problema**

Las empresas cuyos recursos financieros y de personal requieren la optimización para competir en los mercados cada vez más globalizados, en los cuales se enfatiza la especialización, carecen de modelos de estructuras interrelacionadas.

Para adquirir este tipo de cultura, la cual se encuentra dispersa o se adquiere por medio de seminarios de actualización, se requiere de un proceso que consume de 6 a 12 meses de tiempo, sin considerar su periodo de implantación.

## **Objetivo General**

El presente trabajo tiene la finalidad de reunir todos los modelos que permitan estandarizar, y optimizar el departamento de recursos humanos de una empresa cualquiera.

## **Objetivos específicos**

- 1º La elaboración de modelos que se apliquen a las variables que se presenten en un departamento de recursos humanos.
- 2º Plantear un modelo que reduzca la duplicidad de funciones como de capacitación, con la posibilidad de prever y evitar el uso de outsourcing.
- 3º Plantear un modelo que implante cultura organizacional con el objetivo de tener una estructura firme en los empleados de cualquier empresa.

## **Metodología de la Investigación**

El diseño del estudio de la investigación es no experimental, ya que no se manipulan variables independientes. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención directa, y dichas relaciones se observan tal y como se han dan en su contexto.

Los planteamientos documentales se dan en un marco de información y como medio de comparación de los expertos en el tema.

Los modelos que se proponen, son objeto del análisis de los resultados obtenidos de medios estadísticos y de la observación directa. En cuanto a las tendencias que genera la globalización, se exponen las que se implican directamente en los departamentos de recursos humanos.

# CAPÍTULO 1

---

## Antecedentes de la Organización de las Empresas

- 1.1 Definición de administración
- 1.2 Concepto de organización
- 1.3 Concepto de personal
- 1.4 Historia
- 1.5 Las empresas y los inicios organizacionales
- 1.6 Los modelos de organización de personal
- 1.7 Alcances de la organización de recursos humanos en las empresas
- 1.8 Teoría del proceso administrativo
- 1.9 Ejemplo de empresas y su estructura organizacional y los recursos humanos

## 1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION

La administración se ha definido en muchas formas, y en la actualidad no hay una definición aceptada universalmente. Dentro de los principales pioneros de la administración, encontramos a los siguientes, los cuales definen a la administración como:

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

José A. Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

F. Morstein Marx la concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"... "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".

V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

## **ADMINISTRACION Y OBJETIVOS**

El punto de partida del proceso administrativo es la determinación de los objetivos de organización. Los objetivos se designan para dar a una organización y a sus miembros dirección y finalidad. Es muy difícil tener una administración exitosa sin objetivos bien definidos. Los administradores no pueden guiar o dirigir gente eficientemente sin objetivos bien definidos. Precisamente lo que estos objetivos deberían ser depende de la organización en particular y de la filosofía administrativa.

Aun cuando los objetivos puedan fluctuar ampliamente de organización a organización, generalmente caen en una de tres categorías generales:

1. Orientadas a la utilidad,
2. Servicio a clientes
3. Responsabilidades sociales.

La utilidad sirve a menudo como medida de acción para las organizaciones. El servicio al cliente justifica la existencia de una organización. Las responsabilidades sociales existen en la administración como resultado de los códigos éticos y morales divulgados por la sociedad en la cual opera. Se requieren varias combinaciones de metas que cubran cada una de estas áreas para una administración exitosa.

### **1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

A menudo se afirma que las personas que demuestran capacidad pueden hacer funcionar cualquier patrón organizacional. Independientemente de la veracidad de tal aseveración, es innegable que los miembros de una empresa - capaces y no tan capaces - trabajarán en conjunto más efectivamente si saben que función les corresponde desempeñar. Serán aún más eficaces, si además conocen la relación que existe entre cada una de las funciones delimitadas dentro del ente social.

El objetivo de la organización es permitir que cada miembro del ente social conozca las actividades que debe ejecutar, eliminando con ello el riesgo de malas interpretaciones o confusiones respecto a lo que le corresponde hacer a cada quien. Al existir la asignación de funciones, se le facilita al personal concentrarse en su cumplimiento.

El diseño y sostenimiento de la estructura organizativa de la entidad social - así como de los sistemas funcionales que utiliza es el propósito básico de la organización- fase administrativa que se lleva a cabo de acuerdo a la siguiente lógica fundamental:

Establecimiento de los objetivos de la empresa.

Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.

Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos.

Agrupación de las actividades en concordancia con los recursos humanos y materiales disponibles, así como con la mejor manera de utilizarlos de acuerdo a las circunstancias.

Delegación de la autoridad necesaria al responsable de cada grupo para el desempeño de las actividades.

Enlace horizontal y vertical de los grupos entre si mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

### **Propósito de la Organización**

- ❖ Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente posible y con un mínimo esfuerzo.
- ❖ Eliminar la duplicidad del trabajo.
- ❖ Establecer canales de comunicación.
- ❖ Representar la estructura oficial de la empresa.

## Proceso de la Organización

Para poder concebir a la organización como proceso, es necesario considerar varios elementos fundamentales:

- ❖ en primer lugar, la estructura debe ser reflejo de los objetivos y planes puesto que las actividades se derivan de éstos.
  
- ❖ en segundo lugar, debe reflejar la autoridad que posee la división de una empresa.

Además - como sucede en cualquier plan - la estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra y diseñarse a favor del trabajo, a fin de permitir que las contribuciones de los miembros de un grupo cumplan eficientemente con los objetivos trazados.

Finalmente, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos. Esto no quiere decir que la estructura debe diseñarse en torno a los individuos y no a las metas y consecuentes actividades. Aún así, es importante considerar el tipo de personas que la componen.

Para el logro de los planes y objetivos de una organización, el administrador se enfrenta al desafío de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos que tiene a su disposición. De esta premisa básica, surge la importancia de la integración de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos con que cuenta todo ente social.

Las organizaciones formales funcionan mediante la presencia y activa participación de los recursos de operación.

Siempre que exista un plan u objetivo común, es imprescindible la planeación de una estructura organizacional - por simple que ésta sea - y para que opere, será necesario proveerla de personal, dinero, bienes materiales y tecnología.

De igual forma, dicha estructura organizacional requerirá del establecimiento de procesos de planeación que le permitan cumplir con sus objetivos, y además, deberá contar con una serie de recursos adecuadamente coordinados que contribuyan a su eficiente funcionamiento.

La integración de los recursos de la empresa - y el establecimiento de una relación directa e indirecta entre todos ellos - es un factor esencial para poder llevar a cabo los fines para los cuales la empresa fue creada.

Las concepciones de organización desde el punto de vista globalizado son:

Organizaciones internacionales, entidades políticas cuyo ámbito de acción e integrantes superan el límite del Estado nacional para enmarcarse en el denominado "supranacional".

Las organizaciones internacionales son intergubernamentales cuando han sido creadas mediante tratados celebrados entre diversos estados, están dotadas de órganos y voluntad propia y sujeta al derecho internacional público, tienen personalidad jurídica distinta de la de los estados miembros, y su fin es gestionar la cooperación permanente entre éstos en un determinado campo.

Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) están integradas por personas, grupos o entidades que no dependen de gobiernos nacionales. Se trata de grupos, asociaciones o movimientos constituidos de forma duradera para lograr fines no lucrativos y que trascienden el ámbito territorial de un estado concreto.

Organizaciones patronales, organizaciones de productores y hombres de negocios que se asocian para proteger sus intereses mutuos. Estas asociaciones incluyen sociedades profesionales, de negocios, técnicas, empresariales y civiles.

### **1.3 CONCEPTO DE PERSONAL**

1. Conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, etc.
2. Conjunto de personas, gente.

### **1.4 HISTORIA**

Se necesita una comprensión de la historia de cualquier disciplina si uno ha de entender donde esta en general esta disciplina y hacia a donde va. Entender la evolución histórica de estos problemas capacita mejor al administrador moderno para hacerles frente.

### **REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN E.U.**

La Revolución Industrial en Estados Unidos se describió en tres fases: energía, transportación y comunicación. La maquina de vapor inventada y perfeccionada por James Watt en Inglaterra a fines del siglo XVIII fue transplantada a Estados Unidos poco después. La maquina de vapor proporciona mayor eficiencia y energía mas barata, y permitió a las fabricas producir mas productos a precios inferiores e incremento el mercado. La expansión de transportación empezó con el desarrollo de canales alrededor de 1755, el primer permiso legal para la construcción del ferrocarril lo obtuvo el coronel John Stevens en 1815. La tercera fase de la Revolución Industrial, comunicación, se preparo con el invento del telégrafo en 1844 por Samuel F. B. Morse. El telégrafo permitió a los hombres de negocios coordinarse, comunicarse con rapidez y eficiencia. Por 1860, que es el año que por lo general se considero como el principio de la Revolución Industrial, fue evidente que los campos de energía, transportación y comunicación avanzaron hasta el punto que sirvieron como un aliciente para el empresario.

## **CAPITANES DE LA INDUSTRIA**

Durante los últimos 25 años del siglo XIX ocurrió una transformación significativa en la industria norteamericana. En lo económico se cambio de una economía primaria a una economía mas relacionada con bienes manufacturados y mercados industriales.

Los métodos y construcciones del imperio de los capitanes de la industria también tuvieron un profundo efecto entre la relación de gobierno e industria. El gobierno empezó a hacer reglamentos para los negocios. Por 1890 la industria de Estados Unidos llego a un punto donde los métodos administrativos anteriores no se aplicaron más. Ya no pudieron los administradores tomar decisiones y mantener los registros en la memoria. Específicamente, el invento de la maquina de combustión interna y la aplicación de la electricidad como fuente de energía aceleraron en gran parte el desarrollo industrial al terminar el siglo XIX.

## **ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y F. W. TAYLOR**

La departa mentalización y especialización acompañaron, desde luego, el rápido crecimiento industrial y la creación de grandes negocios. Un hombre ya no ejecutaba todas las tareas, si no más bien se especializaba en realizar solamente algunas funciones. Esto creo la necesidad de coordinar, integrar y sistematizar el flujo de trabajo.

La administración científica, como la desarrollo Taylor, se baso en cuatro principios principales:

1. El desarrollo de “la mejor forma” de hacer un trabajo:  
Esto comprende la determinación del mejor método para cumplir con lo objetivos de un trabajo dado.
2. La selección y desarrollo de los trabajadores:  
Taylor se dio cuenta del valor de equiparar el puesto con el trabajador, también enfatizo la necesidad de trabajadores entrenados adecuadamente, aquí la énfasis fue en la selección del mejor hombre para el puesto.

3. El juntar métodos y hombres:

Taylor creyó que los trabajadores presentarían poca resistencia al cambio en métodos si percibieran una oportunidad de mayores ingresos para ellos.

4. La estrecha cooperación de administradores y obreros:

Taylor creyó que la administración debería coordinarse continuamente con los trabajadores alineados, pero no con los puestos de los trabajadores alineados.

La administración científica represento una revolución mental completa, tanto de parte de la administración como de los trabajadores, fue una nueva filosofía y actitud hacia el uso del esfuerzo humano.

### **OTROS INICIADORES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

Morris Cooke fue otro discípulo que trabajo directamente con Taylor, las mayores contribuciones de Cook comprendieron la aplicación de la administración científica a las organizaciones educativas y municipales. La exposición racionada de Cook se baso en la tesis de que el trabajo era tan responsable de la producción como de la administración y que una producción incrementada mejoraría la posición de ambos, por esto Cook amplio el ámbito de la administración científica y ayudo a conseguir el apoyo para el trabajo organizado.

Henry Lawrence Gantt trabajo con Taylor en Midvale Steel a Gantt se le conoce por su contribución en las áreas de control de producción. La grafica de Gantt aun se usa hoy en día.

Frank y Lillian Gilberth fueron un matrimonio equipo que hicieron contribuciones significativas en los inicios del movimiento administrativo, tanto en quipo como individualmente. El área de interés principal de Frank Gilberth fue el estudio de movimientos y métodos de trabajo. El área principal de Lillian fue la psicología por esto combinar el estudio de movimientos y la psicología, los Gilberth hicieron contribuciones significativas en las áreas de fatiga, monotonía, estudio de movimientos diminutos y moral.

## **TEORÍA ADMINISTRATIVA DE FAYOL**

Henri Fayol, Francés, fue el primero en editar una exposición completa sobre la teoría de administración general. Fayol estableció los catorce principios de administración siguientes, enfatizando que los administradores deberían ser flexibles en su aplicación y que se deberían hacer concesiones por circunstancias distintas y cambiantes:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al interés general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Cadena de superiores (línea de autoridad)
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en el trabajo
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo

## **PERIODO DE CONSOLIDACIÓN**

Los años 1920 y la mayor parte de los 30 representaron un periodo de consolidación y divulgación de la administración como una disciplina. Las universidades y colegios superiores empezaron a reconocer la materia de administración por el año de 1915 la asociación americana de administración se fundo en 1923.

## **EL IMPULSO DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Después de la gran depresión, que causo un desempleo excesivo de 25%, los sindicatos buscaron y obtuvieron mejores beneficios para la clase trabajadora, durante este periodo, conocido como la edad de oro del sindicalismo, las legislaturas y las cortes apoyaron activamente el trabajo organizado y al trabajador.

Debido a que el trabajo y el trabajador atraían más atención, se empezó a poner mayor interés en el entendimiento al trabajador y a sus necesidades.

## **EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL**

El administrador profesional con carrera o administrador profesional existió hasta los años 30. Hasta esta época se podría colocar a los administradores en una de tres categorías: Administradores-propietarios, Capitanes de la Industria o Administradores Financieros.

## **PERIODO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

A fines de los años 40, el pensamiento administrativo se empezó a mover hacia la idea de un proceso para la administración. Esto fue un intento para identificar y definir un proceso que se podría usar para lograr objetivos deseados. El enfoque del proceso dirigió a la administración a que se interesara, principalmente, en la identificación y refinamiento de las subfunciones o componentes del proceso administrativo. Henri Fayol fue el primero en presentar explícitamente un análisis funcional del proceso administrativo, Fayol catalogo a la planeación, organización, mando, coordinación y control como subfunciones de la administración. Davis subdividió al proceso administrativo en tres funciones: plantación, organización y control.

George Ferry fue el primero en publicar un texto de administración básica llamado Principles of Managment. La primera edición del libro de Ferry se dividió en seis secciones principales, tres de las cuales trataban la planeacion, organización y control.

Koontz y O'Donnell hicieron hincapié en que las funciones administrativas no se deben practicar necesariamente en un orden particular, listaron a la planeación, organización, grupo de asesoramiento, dirección y control. El proceso administrativo o el enfoque funcional fue el enfoque metodológico aceptado para el estudio de la administración.

## **1.5 LAS EMPRESAS Y LOS INICIOS ORGANIZACIONALES**

Se cree que existieron asociaciones patronales en el antiguo Egipto y en China, esta concepción se basa en las grandes construcciones de estas civilizaciones, el texto bíblico narra la organización de las 12 tribus de Israel bajo el mandato de Moisés, así como la de los obreros durante la construcción del Templo de Salomón, los dos casos con jefes de grupos de 10, 50, 100, 500 y 1000 hombres; en Europa cobraron importancia en el renacimiento, cuando los comerciantes venecianos y de otros lugares empezaron a crear organizaciones que resolvieran problemas comunes de índole político y financiero. Las organizaciones patronales actuales provienen principalmente de los gremios de comerciantes de la Inglaterra del siglo XVI.

Una de las primeras organizaciones patronales fue la London Association of Guardians for the Protection of Trade (Asociación Londinense de los Guardianes para la Protección del Comercio), creada en 1776. Las funciones que desempeñaban las primeras organizaciones patronales consistían fundamentalmente en contabilizar los registros de quiebras e insolvencias, así como el cumplimiento de los acuerdos con los acreedores.

Una organización patronal puede desempeñar funciones comerciales, industriales, o proteger a sus socios. Entre sus principales actividades destaca la vigilancia e influencia sobre aquellos factores que afectan al comercio, como la legislación, los costes de transporte, los aranceles, las leyes laborales, así como la calidad de los productos, los métodos de venta o el control de los productos. Estas organizaciones también se encargan de mantener informados a sus socios sobre los nuevos procesos productivos, las nuevas invenciones y las condiciones del mercado.

Otro tipo de funciones son la contratación de seguros, la financiación de escuelas de comercio y el establecimiento de agencias de venta. Las organizaciones patronales también tienen bolsas de trabajo, a pesar de ello, no existían departamentos que se enfocaran únicamente a los recursos humanos en general.

## 1.6 LOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAL

**En la teoría de la organización**, el proceso de toma de decisiones tiende a analizar las actuaciones de la empresa como el resultado de una decisión unitaria, y suelen estar descentralizadas y dependen sólo del objetivo de maximización de beneficios o ganancias.

Cuando las decisiones se adoptan de forma colectiva sólo se suelen tener en cuenta todos los objetivos de la empresa y no sólo el de maximización de beneficios, pero también suelen ser más lentas (una característica fundamental de las empresas japonesas). La teoría de la organización está relacionada con la *teoría de la empresa*.

**Teoría de la empresa**, es el estudio del comportamiento de las organizaciones empresariales, de las técnicas de producción, de las cantidades que producen y de cómo fijan los precios. La teoría tradicional supone que la empresa pretende maximizar beneficios. Las interpretaciones más recientes intentan tener en cuenta las complejas características de las empresas modernas, que suelen tener varias líneas de producción y en las que asumir decisiones se logra, en mayor o menor medida, de forma descentralizada.

La teoría basada en el comportamiento de la empresa reconoce que en las grandes compañías es inevitable que existan conflictos entre individuos y subgrupos, y que los objetivos de la organización dependan de las consecuencias de estos conflictos. Los defensores de esta teoría afirman que las empresas deberían tener varios objetivos (incrementar su producción, su cuota de mercado, el valor de sus acciones, sus ventas y beneficios), y cada uno de estos objetivos un directivo responsable.

Estos directivos diseñarán líneas de acción para alcanzar sus objetivos, pero en ocasiones habrán de llegar a acuerdos con los responsables de otros departamentos, que pueden tener objetivos diferentes. De las negociaciones entre los directivos surgirán los fines globales de la organización.

## **1.7 ALCANCES DE LA ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS**

### **Recursos Humanos**

Todo organismo social debe otorgarle prioridad a los recursos humanos de que dispone, pues constituyen el elemento decisivo en todas las fases de operación, en las etapas de nacimiento o formación, en las de crecimiento o expansión y en las de consolidación y desarrollo. De ahí la importancia tan grande que adquiere la función administrativa encargada de la integración de personal - la cual consiste en ocupar y mantener "integrados" los puestos de la estructura organizacional.

Dicha integración del personal se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación, capacitación y desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones, con el objeto de que sean capaces de cumplir con sus tareas de modo eficaz y eficiente.

Es evidente que la interacción del personal debe vincularse estrechamente con la función de organización; es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones de puestos. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son la evaluación, la estrategia de carrera, la capacitación y el desarrollo de los administradores.

La administración de recursos humanos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, evaluar y guiar personal humano idóneo para cada unidad orgánica de la organización, con el propósito de satisfacer las necesidades de quienes reciben el servicio y de quienes lo prestan.

### **a) Planeación de recursos humanos**

Debe realizarse de tal forma que al determinar la calidad y el número de personas necesarias para el desarrollo del plan durante el proceso de reclutamiento - sea posible determinar también el incremento de los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado y desde luego, el efecto que dicho reclutamiento tendrá en los costos.

Los recursos humanos - junto con el resto de los recursos - deben planearse en forma de presupuestos para lograr su mejor coordinación e integración dentro del presupuesto general de la empresa.

### **b) Reclutamiento y selección**

Toda organización requiere naturalmente de personas que la hagan funcionar - de modo que necesita obtenerlas. Esta etapa se constituye sin lugar a dudas, como uno de los pasos más críticos en el desarrollo y consolidación de una empresa.

El abastecimiento de personas calificadas determina el éxito en la gestión de la misma manera y relativamente con la misma precisión que el abastecimiento de dinero o materiales. Para realizar una adecuada selección de personal es necesario hacer un estudio detallado de los requerimientos del puesto de trabajo. De esta forma, se contratará al candidato que reúna las cualidades que exige el perfil del puesto - y con ello garantizará - el éxito del proceso de reclutamiento.

### **c) Ascensos y traslados**

El establecimiento de una política en materia de ascensos es un punto crucial tanto para la empresa como para cada una de las personas que la integran; para la primera, porque le puede proporcionar un abastecimiento ininterrumpido de personas mejor preparadas para los puestos de nivel superior o medio, y para los empleados, porque les puede significar un estímulo para progresar dependiendo de su actuación.

#### **d) Capacitación y desarrollo**

Es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los niveles de la empresa; tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza laboral mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las personas.

#### **DIRECCIÓN**

La función administrativa de la dirección es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Por medio de ésta, los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que es posible satisfacer sus necesidades, maximizar su potencial - y simultáneamente - contribuir al cumplimiento de los propósitos de la compañía.

La dirección debe incluir dos aspectos: Guiar y Motivar el comportamiento de los subordinados - adecuándolo a los planes y cargos establecidos - así como comprender los sentimientos de los empleados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas.

#### **PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN**

##### **Coordinación de intereses:**

El logro del fin común será más factible cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo con los intereses individuales de quienes participan en su búsqueda.

##### **Impersonalidad del mando:**

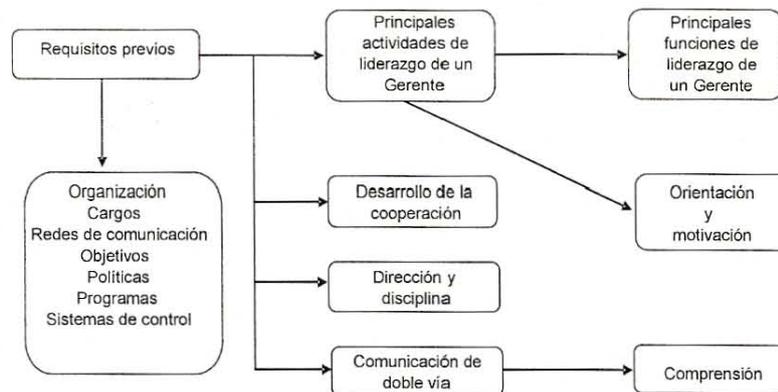
La autoridad de una compañía debe ejercerse más como producto de una necesidad de toda la organización, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Resolución de conflictos: Debe procurarse resolver los conflictos que surjan lo más pronto posible de modo tal, que no lesione la disciplina o produzca el menor disgusto a las partes.

Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto - como todo razonamiento en el mundo físico - es solo un obstáculo a la coordinación, y que justo como la fricción, puede ser aprovechado.

Vía jerárquica: Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

### Elementos de la Dirección



Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores - y éstos a su vez - a los empleados u obreros.

La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

- ❖ Nivel Global: Abarca a la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha, concierne al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- ❖ Nivel Departamental: Abarca cada departamento o unidad de la empresa; es la denominada gerencia e involucra al personal de mandos medios, es decir, la mitad del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.

- ❖ Nivel Operacional: Abarca cada grupo de personas o de tareas; se denomina supervisión e incluye personal de base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa.
- ❖ La dirección generalmente exige diferentes estrategias y tácticas basadas en diversos tipos de poder, cada uno de los cuales incluye una relación diferente entre la persona sometida al poder y quien lo ejerce.

**Existen cinco tipos de poder:**

- ❖ Poder de recompensa: Tipo de poder basado en la percepción que una persona o un grupo de personas tiene acerca de la capacidad de otra persona o un grupo de personas para proporcionar tipos y cantidades de recompensas variadas.
- ❖ Poder coercitivo: Tipo de poder basado en la percepción que una persona o grupo de personas tiene sobre la capacidad de otra persona o grupo de personas para administrar castigos, tales como medidas disciplinarias, advertencias escritas, amonestaciones y desvinculaciones.
- ❖ Poder legitimado: Se sustenta en los valores del individuo o en valores particulares de socialización; existe cuando una persona o grupo de personas piensa que es correcto o legítimo que otra persona influya en sus acciones; en consecuencia, cree que debe aceptar la influencia.
- ❖ Poder de referencia: Se basa en el deseo de un individuo o grupo para parecerse a otra persona u otro grupo o identificarse con ellos. Este tipo de poder puede funcionar en el subconsciente.

- ❖ Poder del experto (o del conocimiento): Se basa en la percepción de una persona o un grupo respecto del mayor conocimiento, capacidad o pericia de otra persona o grupo, lo cual conduce a que los primeros sigan a los segundos. La pericia puede atribuirse a cualquier individuo gracias a su experiencia, entrenamiento, reputación o capacidad efectivamente demostrada.

La toma de decisiones para la dirección implica dos cosas:

- ❖ Manipular las variables controlables pertinentes.
- ❖ Aprovechar la ventaja de las variables no controlables pertinentes que puedan influir en el éxito operacional a largo plazo.

Tales variables se pueden clasificar bajo tres categorías:

- ❖ Externas (PIS, competencia, población, etc.) o internas (métodos de venta, publicidad, estructura de costos, etc.);
- ❖ De acuerdo al tiempo (corto plazo, mediano plazo, largo plazo);
- ❖ En controlables o no controlables.

Conforme al análisis de estas variables se plantean las estrategias convenientes para el futuro de la empresa.

Las variables no controlables deben ser proyectadas y planificadas para lograr el pleno provecho de sus consecuencias favorables previstas y manipular las consecuencias desfavorables.

Pueden identificarse dos tipos principales de planes de la dirección, como se muestra en la tabla siguiente:

TIPO	DIMENSIÓN DE TIEMPO	CARACTERÍSTICAS
➤ Estratégico (Desarrollado por la alta administración)	Largo plazo	Se concentra en los objetivos de las empresas y sus estrategias globales afectan a todas las funciones de la administración; entraña consecuencias de alcance general y de largo plazo.
➤ Táctico u operacional (Desarrollado participativamente por todos los niveles de la administración)	Corto plazo	Afina los objetivos de las empresas para desarrollar programas, políticas y expectativas de desempeño; implica tiempos entre el mediano y el corto plazo; se concentra en los niveles de autoridad y responsabilidad asignados; proporciona información sobre el presupuesto para efectos de los informes de desempeño.

## 1.8 TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración científica se interesaba en la organización del esfuerzo operativo o de taller y, por lo tanto, era un micro enfoque. En contraste, se desarrolló un cuerpo de conocimiento durante la primera mitad del siglo XX, que hacía hincapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de organización. March y Simón se refería a este cuerpo de conocimientos como "teoría de proceso administrativo".

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

A continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

## ELEMENTOS BÁSICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN LAS TEORÍAS DE AUTORES CLÁSICOS Y NEOCLÁSICOS

<b>TERRY</b>	<b>EYES PONCE</b>	<b>FERNÁNDEZ ARENAS</b>	<b>DAVIS</b>	<b>MEE JOHN</b>
PLANEACIÓN ORGANIZACIÓN EJECUCIÓN CONTROL	PREVISIÓN PLANEACION ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN DIRECCIÓN CONTROL	PLANEACION IMPLEMENTACIÓN CONTROL	PLANEACION ORGANIZACIÓN CONTROL	PLANEACIÓN ORGANIZACIÓN MOTIVACIÓN CONTROL
<b>TAYLOR</b>	<b>DALE</b>	<b>WADIA</b>	<b>MINER</b>	<b>MELINKOFF</b>
PLANEACION PREPARACIÓN CONTROL EJECUCIÓN	PLANEACION ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN CONTROL	PLANEACION ORGANIZACIÓN MOTIVACIÓN INNOVACIÓN CONTROL	PLANEACION ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN COORDINACIÓN Y CONTROL	ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN PLANEACION EJECUCIÓN

### PROCESO ADMINISTRATIVO

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

## **PLANEACIÓN**

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización ".A. Reyes Ponce.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.

## **ORGANIZACIÓN**

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco.

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" Issac Guzmán V.

## **DIRECCIÓN**

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Burt K. Scanlan.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación supervisión. Lerner y Baker.

## **EJECUCIÓN**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN**

1. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
2. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
3. Motivar a los miembros.
4. Comunicar con efectividad.
5. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
6. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
7. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
8. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

## **CONTROL**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Burt K. Scanlan.

## **1.9 EJEMPLO DE EMPRESAS Y SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LOS RECURSOS HUMANOS.**

### **ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

Uno de los aspectos primordiales de la organización es el que se refiere al carácter formal de su estructura.

Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal que fijan el derecho que tiene un funcionario - por su nivel jerárquico - de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo, o que éste, acepte las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

Las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad a través de las cuales se lleva a cabo la organización. Se expresan en graficas de relaciones de personas u organigramas, complementándose con los análisis de puestos.

Resulta fundamental comprender la importancia de que toda empresa cuente con una estructura organizacional bien definida, puesto que ésta asigna autoridad y responsabilidad de desempeño en forma sistemática.

Prácticamente todas las empresas necesitan de unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría o "staff" para realizar sus operaciones. Dentro de este marco estructural, los gerentes de línea son quienes contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas de la organización - pues integran la cadena de mando. Los gerentes de asesoría, a su vez, se encargan de brindar consultoría o pericia especializada a los gerentes de línea, y no forman parte de la cadena de mando.

Las unidades de "staff" pueden ser:

- ❖ de asesoría únicamente.
- ❖ de asesoría principalmente, pero con autoridad funcional dentro de su área de pericia.
- ❖ de consultoría.
- ❖ requeridas para ciertas aprobaciones seleccionadas de línea y de "staff".

Las estructuras organizacionales deben estar soportadas con la descripción de puesto para el gerente de cada unidad organizacional. Los datos básicos que debe contener una descripción de puesto son:

- ❖ título del puesto o de la unidad (área o departamento). a quien debe reportar.
- ❖ requisitos especiales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral, etc.)
- ❖ responsabilidad de supervisión. puestos o unidades que le reportan y por los cuales es responsable (flujo de autoridad).
- ❖ resumen del puesto. indicando las actividades básicas a desarrollar.
- ❖ deberes. cada una de las operaciones y funciones por las que se es responsable.
- ❖ ahora bien, existen factores internos y externos que influyen en la estructura organizacional, mismos que se señalan a continuación:

## **FACTORES INTERNOS**

- ❖ enfoque conceptual en donde se adopta la toma de decisiones centralizada contra la toma de decisiones descentralizada, con una" mayor delegación de autoridad.
- ❖ espacio de control, (el número de empleados que reportan a un supervisor).
- ❖ diversidad de productos y clase de operación.
- ❖ características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores, etc.)
- ❖ tamaño de la organización

## **FACTORES EXTERNOS**

- ❖ tecnología; su acelerado avance demanda una continua revisión y actualización de la estructura organizacional.
- ❖ características del mercado tales como estabilidad, extensión, tipos de clientes.
- ❖ dependencia del medio ambiente en función de la competencia, las restricciones legales, la reglamentación, los proveedores y los efectos del extranjero.

## **Organización lineal o militar.**

Este sistema se caracteriza porque la autoridad, la toma de decisiones y la responsabilidad del mando se concentran en una sola persona, sea ésta el propietario, el director o el gerente. De esta manera, el jefe asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.

Se basa en la premisa de que autoridad y responsabilidad son correlativas y se transmiten íntegramente por una sola línea para una persona o grupo. En este tipo de organización, cada subordinado obedece a un solo jefe y únicamente a ese jefe reportan.

- ❖ Es sencillo y claro.
- ❖ Se establece una disciplina laboral.
- ❖ Se facilita la rapidez de acción.
- ❖ No hay conflicto de autoridad, ni fuga de responsabilidad.
- ❖ Es más fácil y útil en los pequeños organismos.

# CAPÍTULO 2

---

## Aspectos Fundamentales En las Necesidades del Personal

- 2.1 Concepto
- 2.2 Antecedentes
- 2.3 El valor de las necesidades
- 2.4 Comportamiento
- 2.5 Jerarquía de las necesidades
- 2.6 La anormalidad
- 2.7 La organización e integración y los objetivos en las empresas.

## 2.1 CONCEPTO

**Necesidad.** Del latín *necessitas, -ātis*

- Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido.
- Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir.

## 2.2 ANTECEDENTES

En el estudio científico de la persona total, se han introducido un gran número de conceptos para representar los factores implicados a la necesidad. No se trata de simples planteamientos interaccionistas, las necesidades tienen causas y siempre generan sus correspondientes efectos.

Toda persona tiene poderosas fuerzas constructivas en su personalidad que necesitan se les permita operar, ya que existe una tendencia inherente al desarrollo y la actualización. Los individuos poseen una estructura conceptual del yo como concepto de sí mismos, que puede o no puede corresponder al yo real, y la realidad ha mostrado una gran incongruencia, pues las condiciones deshumanizantes de la vida moderna, obstaculizan la satisfacción de las necesidades superiores.

Las corrientes psicológicas desde sus inicios han demostrado que el aspecto más tangible de la personalidad es la conducta, y ello debido a que la conducta es observable y medible, a diferencia de las necesidades que pueden pasar inadvertidas, o disimuladas y maquilladas debido a las mismas conductas entre las personas.

Los estados explosivos de la conducta, son consecuencia de la falta de comprensión de que todos los elementos asociados a una necesidad se vinculan, y llegan a manifestarse como una unidad completa de conducta, llámese pasión o el complejo que impulsa a obtener superioridad sobre los demás.

Actualmente las palabras como:

- ❖ degradación
- ❖ logro
- ❖ afiliación
- ❖ agresión
- ❖ autonomía
- ❖ oposición
- ❖ defensa
- ❖ deferencia
- ❖ dominación
- ❖ exhibición y
- ❖ evitación

Son claves para determinar los factores implicados a la conducta y a la necesidad, por lo que las pruebas psicométricas conllevan relación de situaciones imaginarias, relación de dibujos, muestras de especialidad (espacio) y aspiraciones personales en la vida.

No hay actualmente en las empresas serias, entidades de recursos humanos que se den la libertad de omitir estos conceptos.

Todas las necesidades tienen extensiones; decir que las personas tienen una necesidad de logro intensa, no nos dice en realidad mucho sobre ellas, debido a que la realidad señala solo hacia su personal orientación "general", con mayor razón si el patrón de conducta se repite, los constantes reconocimientos, la casa mas hermosa, el bienestar económico, la compulsión por la pareja más bella, pueden estar asociados a situaciones que no correspondan a necesidades sino a desordenes psicológicos.

Es decir, la mayoría de las teorías de la personalidad y psicológicas señalan que una vez cubierta las necesidades de una persona, el paso subsecuente es malestar, inconformidad, y la aspiración por metamodelos.

En vista de que este trabajo no tiene la finalidad de detallar los aspectos psicológicos de la estructura humana, llama la atención el uso de programas y métodos de desarrollo humano, que implican desde la aceptación, el nivel salarial más adecuado, programas y actividades familiares, etc, con el único fin de alcanzar los objetivos corporativos. Empleados lo más equilibrados posibles, crean niveles de productividad y creatividad sorprendentes.

Ciertamente es en los círculos empresariales donde dieron inicio las “élites” sociales, desde los ancestrales clanes, dirigidos por el más robusto de sus líderes, hasta feudos con mejores armas y geografía estratégica, la era industrial con procesos en serie, la carrera por el capital, hasta la reciente época en la cual se le otorga un determinado valor, cuidado y reconocimiento al empleado, ejecutivo, directivo, etc.

Para continuar con este tema, considérese lo siguiente:

*Toda necesidad tiene un fin básico y un medio específico; Es necesario tener en mente que hay muchos más motivos que necesidades y que la satisfacción de las necesidades fomenta la creatividad.*

## **2.3 EL VALOR DE LAS NECESIDADES**

En el siglo que apenas hace 6 años terminó, ocurrieron 2 guerras de dimensión mundial, la sociedad abatida ante *el daño y destrucción material*, en el cual se implicaban los bienes que el trabajo diario por cubrir sus necesidades, adquirieron familias, entidades, gobiernos y países, así como *el daño moral* provocado por la deshumanización y la supervivencia de millones de personas, colaboraron enormemente para generar una sociedad, en el que las marcas, los modelos, las empresas y las personas, se convierten de depredadores naturales de la humanidad, abarcando las disciplinas inherentes como lo son la tecnología, la manufactura, los recursos naturales, el status, la educación, los mercados, la familia.

Los países alejados de las guerras con el tiempo fueron los más olvidados y rezagados, creando sociedades más pobres y entidades más enriquecidas; las necesidades tienen un valor inherente en la sociedad y en las empresas, puesto que no se trata de otorgar un valor a la individualidad, debe quedar en claro que el valor de las necesidades se encamina a crear colectividad plenamente funcional.

Los seres humanos no heredan unidades completas de comportamiento, sino solamente impulsos o tensiones en presencia de ciertos estímulos.

## **2.4 COMPORTAMIENTO**

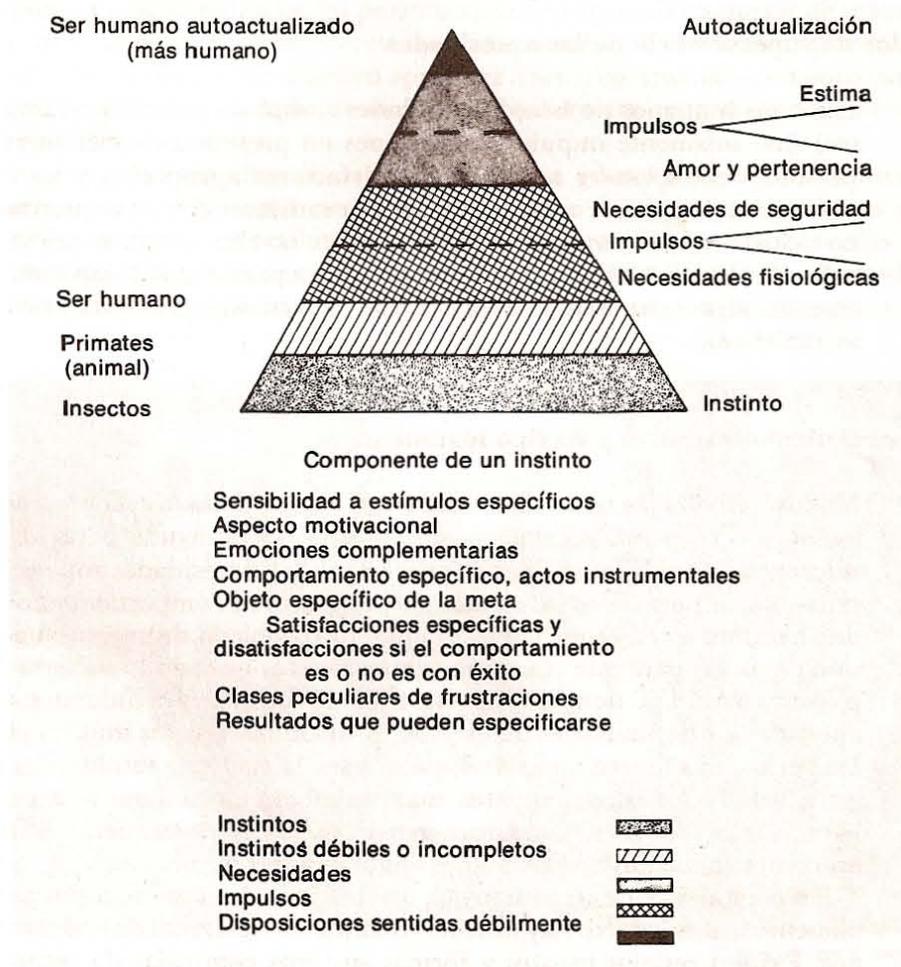
Un comportamiento implica todos los elementos de un instinto, ya que se involucran con los aspectos biológicos y genéticos; el comportamiento instintivo no es un comportamiento adquirido mediante el aprendizaje.

Desde esta perspectiva, un individuo no sabe instintivamente lo que es bueno o dañino, sino que aprende estas cosas como resultado de encuentros con una variedad de entornos, en los que opera instinto completo o en forma de tendencia intuitiva, (tipo de instinto a las necesidades superiores).

Ejemplo de ello, es el fuerte impulso para vigilar y cuidar a los hijos, a los empleados, a la generación de capital, a los procesos compulsivos, a apearse a extremas jornadas de trabajo.

El comportamiento o la conducta puede ser emotiva, interactuante, egoísta, aprensiva, etc. Todo ello encaminado a cubrir las necesidades básicas como las superiores, una sociedad o un grupo de personas que no ven la posibilidad de cubrir sus necesidades, cambiarán de empleo, casa, profesión, pareja y en el uso de sus recursos instintivos básicos buscare medios alternativos honestos o no, para alcanzarlas.

En la siguiente figura se muestra la naturaleza instintiva de las necesidades superiores.



Cuadro de las necesidades superiores

## 2.5 JERARQUÍA DE LA NECESIDADES

Maslow introduce el importante concepto de la jerarquía de las necesidades. Una jerarquía se refiere a una estructura organizacional con diferentes grados de potencia. Cuando un nivel de necesidades se satisface suficientemente, el siguiente nivel más alto se convierte en el foco de atención. Las necesidades de desarrollo están en lo alto de la jerarquía. Las necesidades inferiores son déficit, en tanto que las necesidades más altas comprenden requerimientos de desarrollo. Esta distinción puede comprenderse si se tiene en mente la diferencia entre la *necesidad de algo* contra la *necesidad de hacer algo*.

Como hemos visto, *Maslow mantenía que las necesidades inferiores son más potentes y tienen prioridad sobre las superiores. Un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino más bien con asegurarse lo suficiente para comer. Un hombre cuya vida se ve amenazada por un asesino, no experimenta una amenaza a su sentido de orgullo, sino que busca escapar por cualquier medio que esté disponible. Una persona que ve amenazado su estilo de vida por la posible pérdida de su trabajo, actuará con todas las herramientas su alcance para evitarlo. Cuando las necesidades inferiores se satisfacen, entonces las necesidades superiores aparecen en su cono cimientó y la persona es motivada a tratar de satisfacerlas. Únicamente cuando todas las necesidades inferiores son satisfechas puede la persona empezar a experimentar las necesidades de autoactualización. Las necesidades inferiores mismas están dispuestas en una jerarquía; en orden de potencia y prioridad están las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenecer, las necesidades de estima y las necesidades de auto actualización.*

### **2.5.1 LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS**

Las necesidades más potentes de todas, y sin embargo las que tienen menor significado para la persona autoactualizante. Ejemplo de ello, personal que no come por cargas excesivas de trabajo, individuos que trabajan, estudian y mantienen cargos con la sociedad que roban horas al sueño, hasta los que soportan al máximo para ir a un sanitario, pues no tienen tiempo que perder.

Algunos de los especialistas señalan que el denominado “sacrificio” es el resultado de graves malos entendidos y de trastornos psicológicos, en el primer caso como consecuencia de que al final de “algo” no se le retribuye en la medida que esperaba, y el en segundo, por la secuelas que quedan, llámese lealtad mal entendida, hasta ser catalogado el acto como “desprecio” por uno mismo y no valorarse familiar, como profesionalmente.

## 2.5.2 NECESIDADES DE SEGURIDAD

Si las necesidades fisiológicas no constituyen un problema serio para la persona, entonces las necesidades de seguridad se convierten en fuerzas dominantes para su personalidad. Estas incluyen una diversidad de necesidades, todas relacionadas con conservar el status quo, conservar y mantener el orden y la seguridad. Ejemplos de estas necesidades de seguridad son la necesidad de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección, y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad pueden revelarse por miedo: el miedo a lo desconocido, al caos, a la ambigüedad y a la confusión. La persona puede temer la pérdida de control sobre sus circunstancias, convertirse en alguien vulnerable o débil, o ser incapaz de enfrentarse a las nuevas demandas de la vida. Muchas personas ansiosamente desean una estructura, legalidad y dirección de alguna otra.

Aun cuando muchos adultos se quejan de que desean ser más independientes en su trabajo para hacer las cosas a su modo, cuando en realidad se les da libertad encuentran que es difícil aceptarla. Una gran compañía adoptó la política de dar a los ejecutivos jóvenes tanta libertad como fuera posible. A los ejecutivos recién contratados se les dijo en qué consistían sus labores y ante quién eran responsables y se les dejó bastante libertad. No había supervisión ni vigilancia de las actividades minuto a minuto. Pronto se hizo aparente que algo iba mal, porque muchos de los empleados estaban renunciando en un periodo de tres a seis meses. Sus razones para renunciar no eran financieras, sino falta de estructura, no tener límites ni normas por las cuales juzgar si su trabajo era adecuado. Naturalmente, quienes renunciaron no dieron estos motivos, más bien encontraron que algo iba mal con las prácticas de la compañía. Algunas de las razones comunes que se dieron fueron estas: "Realmente no se interesan mucho aquí en lo que uno hace"; o "Pareciera como que nunca se hace lo suficiente"; o "Nadie en esta compañía es de gran ayuda; se nos da suficiente cuerda para ahorcarnos a nosotros mismos".

Hay una tendencia de sobrevaluar las necesidades de seguridad si éstas no se satisfacen en forma adecuada. La mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad (Maslow, 1970). Están atadas a la seguridad.

Esto se refleja en la preocupación por constituir grandes ahorros, comprar seguros en exceso, preferir un trabajo con muchos beneficios adicionales. La falta de seguridad no debe tolerarse. Hacer del futuro algo lo más posible mente conocido.

La persona trastornada psicológicamente puede estar de tal manera aterrorizada por lo desconocido que sus conceptos son rutinas y normas rígidas para sí mismo, y obsesivamente sigue ciertas creencias y las lleva a cabo de modo compulsivo. Este es un intento extremo para obtener un sentido de seguridad. En tanto que la persona normal puede preferir hechos y circunstancias familiares, no necesita puntos de apoyo para control total sobre su mundo.

### **2.5.3 NECESIDAD DE PERTENENCIA**

Maslow (1970) incluyó bajo la categoría de amor y de pertenecer una variedad de necesidades orientadas socialmente, como el deseo de una relación íntima con otra persona, ser aceptado como miembro de un grupo organizado, necesidad de un ambiente familiar como la familia, vivir en un vecindario familiar y participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. Estas necesidades dependen de que ocurra cierto grado de satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las condiciones de amontonamiento de la vida contemporánea parece que impiden la expresión de las necesidades de amor y de pertenecer. Aun cuando la gente viva cerca una de otra en departamentos y casas, no interactúa. Excepto en las pequeñas comunidades rurales, hay un tabú no escrito respecto de mantener un contacto muy estrecho con los vecinos. La gente apenas y conoce el nombre de las personas de junto, y ni qué decir de socializar con ellas. Muchas personas revelan que se sienten solas y aisladas, en soledad aun cuando haya gente a su alrededor (Riesman, 1952).

Las necesidades de amor son particularmente evidentes durante la adolescencia y la joven edad adulta (Friedenberg, 1959). Varían desde fuertes deseos de tener una relación de "compañero" con un miembro del mismo sexo, a ser aceptado como miembro de una pandilla muy cerrada, a las pasiones íntimas, que todo lo consumen, hasta una relación romántica con un miembro del sexo opuesto.

La preocupación por estas necesidades está representada en las letras de las canciones populares. Un gran porcentaje de estas canciones expresan en una u otra forma la atadura tan poderosa que tienen las necesidades de amor y las heridas y temores que se producen por su frustración.

#### **2.5.4 NECESIDAD DE ESTIMA**

De la misma manera que tenemos necesidades asociadas a nuestra constitución orgánica, tenemos necesidades asociadas a nuestra constitución psicológica. Las necesidades de estima (Maslow; 1970) pueden subdividirse en dos clases: 1) las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, la estimación propia y la autoevaluación) las que se refieren al respeto de otros: reputación, condición, éxito social, fama, gloria y otras parecidas.

La preocupación por la estimación propia, particularmente en lo relacionado con nuestra propia evaluación, generalmente se presenta en individuos que pueden ser descritos como "cómodamente situados". Están bastante seguros en la satisfacción de sus necesidades inferiores. Un carpintero que ha logrado establecer una sólida reputación y no tiene que preocuparse por obtener trabajo, puede hacerse bastante discriminante acerca del tipo de trabajo que acepta. El carpintero puede aceptar únicamente trabajos que pueden representar un reto para sus habilidades en vez de aceptar trabajo rutinario con el solo propósito de ganar dinero. La calidad de su trabajo es algo que sí preocupa al carpintero; por tanto, llena una necesidad de respeto propio, una necesidad de sentirse bien respecto de sí mismo. La satisfacción de esta necesidad tiene un locus interno. El razonamiento del carpintero, aun cuando no esté expresado explícitamente, puede ser como sigue: "Soy un juez competente de un buen trabajo de carpintería, y este es verdaderamente un buen trabajo; naturalmente, es mi trabajo." Los sentimientos de haber logrado algo, de competencia, de satisfacer las altas normas de excelencia en el desempeño no son preocupaciones del principiante que lucha, sino los "toques adicionales" del artesano que tiene una posición cómoda (Gelfand, 1962).

## 2.5.5 LA NECESIDAD DE AUTOACTUALIZACIÓN

Las necesidades de autoactualización son las más difíciles de describir porque son tan únicas y varían de un individuo a otro. En general, la autoactualización significa satisfacer nuestra naturaleza individual en todos los aspectos, sea lo que sea (Maslow, 1970). La persona que tiene talento para la música debe tener música y sufre de tensión si no la tiene. El carpintero que se ha retirado sufre por poder tomar sus herramientas y ponerlas a trabajar nuevamente. El hombre que disfruta de la naturaleza desea pasar mucho de su tiempo en los espacios abiertos de la naturaleza. La persona maternal se siente mejor cuando cuida a alguien, ofrece una fiesta, atiende a alguien que está enfermo. No sólo el tipo de actividad que la persona desea desempeñar es importante como medio de satisfacer el fin de la autoactualización, sino también la forma de desarrollar la actividad. Los artistas tienen su propio estilo por el que se identifican y su forma particular de trabajar, también identificable por quienes los conocen.

Un aspecto esencial de la autoactualización es la libertad, libertad de restricciones culturales impuestas a sí mismos. Las personas que se autoactualizan desean ser, y deben ser libres (Grossack, Armstrong y Lussieu, 1966). Desean ser libres para ser ellas mismas. Generalmente, las personas que se autoactualizan no son revolucionarias, radicales, anarquistas ni contra su cultura; no aportan ningún movimiento extremo, ni se sobreidentifican con su cultura. Ejecutan sus requerimientos culturales debido a su sentido del deber, pero cuando tal práctica interfiere seriamente con su autoactualización, fácil y libremente reaccionan contra ellas. En la sección sobre puntos de vista sobre la personalidad ideal y la vida, elaboraremos el tema de la autoactualización con más detalle.

Es posible la autoactualización si se satisfacen las necesidades más básicas al grado de que no distraigan ni consuman todas las energías disponibles. Cuando las personas se sienten cómodas respecto de sus necesidades inferiores básicas, pueden experimentar más adecuadamente y actuar sobre sus necesidades superiores. Al aceptar este marco de referencia, podemos ver que para que una persona obtenga la autoactualización, deben satisfacerse muchas condiciones previas.

## 2.5.6 NECESIDAD DE TRASCENDENCIA

Durante muchos años se mantuvo que las necesidades de autoactualización eran lo que más identificaba nuestra naturaleza individual y fomentaba el desarrollo del ser humano individualmente y por último para la humanidad. Su argumento era que con forme logramos nuestros más altos potenciales, aun cuando estén relacionados.

Con la propia satisfacción, hacemos una contribución a la comunidad, a una carrera, a la familia y a otros aspectos importantes de la vida. Se llegó a considerar que la autoactualización no es el grado final de la motivación. Existe en algunas personas una *necesidad de trascendencia*, que se refiere a un *sentido de la comunidad*, la necesidad de contribuir a la humanidad. Un ejemplo de esto es un médico que percibe que se necesita investigación en un campo en particular, y para satisfacer una necesidad de la comunidad, desecha una prometedora práctica en su consultorio. Una persona puede unirse a algún cuerpo de paz o a alguna otra organización de servicio para satisfacer una necesidad de sociedad, en vez de dedicarse a una carrera que podría tener más satisfacciones personales.

Algunos especialistas en empleo ponen en primer lugar el sentido de trascendencia, al grado de elaborar complejas secuencias, tal como se muestra a continuación:

- 
6. *Necesidades de trascendencia*
    - Necesidades asociadas con un sentido de comunidad
    - Necesidad de contribuir a la humanidad
    - Necesidad asociada con un sentido de obligación hacia otros basada en nuestros propios dones (la nobleza obliga)
  5. *Necesidades de autoactualización*
    - Necesidad de satisfacer nuestras propias capacidades personales
    - Necesidad de desarrollar nuestro potencial
    - Necesidad de hacer aquello para lo cual se está en mejor aptitud
    - Necesidad de desarrollarse y ampliar las metanecesidades:
      - descubrir la verdad
      - crear belleza
      - producir orden
      - fomentar la justicia
  4. *Necesidades de estima*
    - Necesidad de respeto
    - Necesidad de confianza basada en la buena opinión de otros
    - Necesidad de admiración
    - Necesidad de confianza en sí mismo
    - Necesidad de autovalía
    - Necesidad de autoaceptación
  3. *Necesidades de amor y pertenencia*
    - Necesidad de amigos
    - Necesidad de compañeros
    - Necesidad de una familia
    - Necesidad de identificación con un grupo
    - Necesidad de intimidad con un miembro del sexo opuesto.
  2. *Necesidades de seguridad*
    - Necesidad de seguridad
    - Necesidad de protección
    - Necesidad de estar libres de peligro
    - Necesidad de orden
    - Necesidad de un futuro predecible
  1. *Necesidades fisiológicas*
    - Necesidad de liberación de sed, hambre
    - Necesidad de dormir
    - Necesidad de sexo
    - Necesidad de alivio del dolor, de desequilibrios fisiológicos
-

## **2.5.7 NECESIDAD DE SABER**

El ser humano normal no puede ser pasivo respecto de su mundo y no da por sentadas las cosas, sino que quiere conocer las causas. Desde el científico investigador hasta el vecino "metiche", podemos ver la operación poderosa de la necesidad del saber. No tenemos que aprender cómo, el conocimiento tiene sus propias necesidades y motivos.

La satisfacción de las necesidades cognoscitivas conduce a las mismas consecuencias que la satisfacción de las necesidades más comunes, y en la misma forma. La frustración de estas necesidades va seguida de trastornos en el crecimiento y funcionamiento de la personalidad. Algunos trastornos que se presentan como resultado de una frustración cognoscitiva con un menor gusto por la vida, no involucrarse y falta de curiosidad.

Los hechos maravillosos y milagrosos pasan inadvertidos. Como el niño que lo tiene todo, la persona puede sencillamente tomar lo que da por sentado y no valorar en mucho cosa alguna. Otra manifestación común de la distorsión cognoscitiva es la fijación de la preocupación hacia el interior, dentro del yo. La persona egocéntrica no sólo sufre de la negación de una fuente de gran placer por satisfacer las necesidades cognoscitivas, sino también sufre de consecuencias dañinas como resultado de una falta de preocupación con un aspecto vital de sí.

## **2.6 LA ANORMALIDAD**

Habiendo analizado brevemente la escala de necesidades humanas, un escenario muy común, y extensamente practicado de una u otra forma en las empresas, es la segregación, en este punto particular, se expone como la privación de seguridad laboral, así como el impedimento de ascensos o incrementos salariales, el impedimento de pertenencia o de espacios vitales para el desempeño y desarrollo, la privación de estima y finalmente el impedimento de necesidades fisiológicas.

Los especialistas en recursos humanos identifican este tipo de actividad de los ejecutivos para con sus subalternos como: el círculo vicioso de la política interna laboral. Es decir, un empleado castigado crea y genera política "sucias", lo que no contribuye para nada al entorno laboral.

La consecuencia de la anormalidad laboral, tal como la omisión de reglas por conveniencia, la alteración de procedimientos por decisiones viscerales o la creación de políticas tendenciosas para privar de oportunidad o derechos a un segmento de empleado o de clientes genera PATOLOGIAS.

Una patología resulta de la frustración o privación de necesidades superiores. Padres, maestros y ejecutivos han tenido que enfrentarse a ellas sin comprender totalmente su naturaleza y orígenes.

Cuando una patología se presenta en un departamento, y no se sana eficazmente, creará metapatologías, estas se presentan como la ruda competencia entre departamentos, y tiene su máxima representación en competencias deportivas o actividades sociales; una metapatología se puede fácilmente confundir con grupos de aparente "élite", o de quienes aspiran a puestos de dirección y crean grupos afines a sus intereses, con pocas posibilidades reales de alcanzarlos.

No existen sentimientos sociales o conciencia grupal en aquellos que padecen patologías, se dejan llevar por los impulsos y dejan de desarrollar valores como la honestidad, la verdad, la generosidad o la consideración hacia otros.

La entidad encargada de los recursos humanos en cualquier empresa, necesariamente debe ser capaz de identificar las necesidades del individuo y las de la empresa, adecuar los recursos de mano de obra estándar, profesional y especializada en la consecución de las metas empresariales. De no hacerlo, estaremos hablando de una empresa enferma, que para alcanzar sus fines deberá de trabajar 4 veces más, con su respectivo desgaste social y económico.

## **2.7 LA ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN Y LOS OBJETIVOS EN LAS EMPRESAS**

Uno de los casos más inusitados de la naciente economía norteamericana en los años setenta, se dio en empresa IBM; la cual inició sus operaciones fabricando máquinas de escribir mecánicas y eléctricas, uno de sus ambiciosos proyectos, la creación de la computadora personal se vio envuelto en una serie de descabelladas actividades.

Hoy se sabe que el personal directivo de dicho proyecto nunca estuvo capacitado o al nivel técnico y científico. Un grupo de ambiciosos administradores dirigiendo al mismo tiempo 7 equipos de trabajo, con personal altamente calificado con un solo fin, la PC.

Una vez que los directivos y su personal concluyeron el proyecto, se enfrentaron a uno de los más grandes problemas, que ninguna empresa jamás haya enfrentado. La era de la computación había nacido, en todos lados se especulaba, las acciones de la empresa en el mercado de valores aumentaron considerablemente, se estaban llevando acuerdos a nivel mundial para su colocación... el problema real; ningún directivo pensó en el sistema operativo para que funcionara.

En forma secreta, se desplazaron a Nuevo México, U.S.A. ya que había rumores que un joven de 21 años había creado el ansiado sistema operativo. Al contactar a dicho inventor, llegaron a un acuerdo de adquirir la licencia de uso por 5,000,000 de USD, se liquidó el 50% de la operación, la realidad fue que tal persona NO TENIA SISTEMA OPERATIVO ALGUNO; este a su vez fue al estado de Arizona y adquirió la primera versión del sistema por tan solo 350 USD. Contactó a IBM, e iniciaron las computadoras que hicieron historia en el mundo moderno.

Bill Gates vendió un sistema que no existía, IBM llegó a fabricar una PC que carecía de su sistema operativo, el vendedor de Arizona pensó que había hecho un excelente negocio, y por si fuera poco, el director general (CEO) de la Empresa Digital Equipment declaró, "No creo que en el mundo haya espacio para más de 2 ordenadores".

Hoy Digital Equipment ha perdido más del 85% de su mercado internacional, IBM enriqueció a un Joven de 21 años que hoy día es el hombre más rico del mundo, IBM acabó despidiendo a sus ejecutivos y directivos del proyecto PC, el creador verdadero del MSDOS, desarrolló un sentimiento patológico contra el mismo, por su falta de visión y autoactualización, cedió su lugar.

En una empresa cualquiera, un solo empleado puede hacer la diferencia para el éxito o el fracaso.

# CAPÍTULO 3

---

## Cultura Organizacional

- 3.1 Concepto de cultura y su aplicación en las organizaciones
- 3.2 Niveles de cultura organizacional
- 3.3 Proceso de formación cultural
- 3.4 Factores que influyen en el surgimiento y formación de una cultura organizacional
- 3.5 Elementos de la cultura organizacional
- 3.6 Los valores de la cultura organizacional
- 3.7 La influencia de la cultura organizacional en la estrategia de la empresa
- 3.8 El cambio en las organizaciones
- 3.9 La gestión del cambio
- 3.10 Modelos de Janssen
- 3.11 El líder como impulsor del cambio

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

El motivo de este estudio es contribuir a incrementar los niveles de desempeño organizacional de cualquier empresa o entidad, actuando básicamente sobre la forma de hacer las cosas y de dirigir a los trabajadores.

Más adelante se mostrará como el comportamiento de los trabajadores se encuentra estrechamente vinculado con los valores, creencias y tradiciones que emanan de la cultura de la institución, ya que cuando dichos trabajadores se identifican con las normas y valores de su Organización, están menos propensos a cambiar de puesto y los clientes están más satisfechos con los productos y servicios.

El propósito de este apartado es construir el fundamento teórico que oriente el análisis, sobre los aspectos relacionados con la cultura organizacional.

### **3.1 CONCEPTO DE CULTURA Y SU APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES**

La complejidad del entorno actual convierte la cultura en una necesidad urgente del hombre, pues sólo a través de ella puede dar sentido a su vida. Por ello, parece conveniente esclarecer el término de cultura y su relevancia en los momentos presentes.

En un sentido literal, la palabra cultura se refiere directamente al cultivo de la tierra y, de modo indirecto, al cultivo de las aptitudes propias del ser humano, teniendo un significado metafórico equivalente al de educación.

Esta acepción primaria ha ido adquiriendo mayor complejidad, como consecuencia de la importancia que los antropólogos otorgaron al estudio de los pueblos primitivos a mediados del siglo XIX, fecha a partir de la cual, cultura pasa a ser un concepto con alcance global que se manifiesta en formas de pensamiento y

comportamiento que refleja el conjunto de actitudes y manifestaciones de una sociedad en un intento de adaptarse al entorno en el que se desenvuelve.

En el momento en el que los antropólogos hablan de una cultura humana, se refieren al estilo de vida total, socialmente adquirido, de un grupo de personas, el cual incluye formas de pensar, sentir y actuar preestablecidos bajo unas determinadas pautas.

La definición que siembra precedente de Cultura es la formulada en 1871 por Tylor, afirmando: "En su amplio sentido etnográfico, es ese complejo de conocimientos, creencias, artes, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad".

En este sentido, se concluye por un lado, la consideración de la cultura como una necesidad urgente del hombre en su faceta social, es decir como una característica inherente de toda forma de organización social, Schein desarrolla este concepto " Sin un grupo no puede existir cultura y sin la existencia de un grado de cultura, en realidad, solo podemos hablar de un agregado de personas y no, un grupo", así mismo destaca la importancia del factor humano en las organizaciones. Por otra parte, la cultura constituye un factor que identifica a una sociedad, cohesionados de sus miembros, y un factor diferencial respecto de otras sociedades. Estos dos últimos elementos, identidad y diferencia componen la estructura principal de los estudios antropológicos sobre cultura.

De acuerdo con éste enfoque de Antropología Cultural, el concepto de cultura organizacional aplicado a la empresa aparece en 1951, con la publicación de la obra *The changing Culture of a Factory* de E. Jacques; Posteriormente, tuvo una gran difusión en los años sesenta y, especialmente, en los ochenta, con la publicación de obras de Schein, Peters y Waterma, donde se exponía la gran importancia de la cultura, es cuando es ampliamente identificado como tal y popularizado.

Los citados autores, fueron los responsables de enriquecer la idea de que cada organización posee características que la hace ser única, y que son determinantes en los éxitos o fracasos de su desempeño, por lo que podemos traducir que las organizaciones cuentan con cultura propia, que explica su comportamiento social.

A continuación nos ocuparemos del concepto de cultura organizacional, en primer término se expondrá los enfoques teóricos más actuales, para posteriormente, pasar a un planteamiento más empírico, con base en diversos estudios realizados.

En el contexto de Antropología cultural, se define la organización como un sistema sociocultural (sistema abierto, de naturaleza socio técnica, en el que se combinan personas, cultura, estrategias y sistemas como sus atributos destacados), en el que se conjugan tanto componentes ideológicos (esquema de valores, creencias, etc.), como estructurales, formando un todo integrado, según una concepción holística de la misma. Este enfoque analiza los procesos básicos para el desarrollo de una determinada cultura y su dimensión temporal.

En este sentido, se presenta la cultura como un sistema de esquemas de comportamiento social que son transmitidos a lo largo del tiempo y que sirve para integrar las organizaciones en su entorno. La armonía con el entorno en el que está inmersa la organización tiene lugar a través de una relación interactiva y dialéctica, es decir, el medio delimita y condiciona la configuración cultural de la organización, pero está, a su vez influye en aquel.

Al mismo tiempo, la cultura actúa también como mecanismo utilitario, según Malinowski existe una naturaleza humana universal, basada en un conjunto de necesidades fundamentales, las cuales tienden a ser cubiertas por el trabajo y la participación en las actividades de la organización, o como mecanismo adaptativo que permite a las personas satisfacer sus necesidades fundamentales, integrarse en una comunidad, participando en la vida social por medio de la adquisición de una serie de valores y creencias, dichas necesidades determinan en gran medida la supervivencia de la organización.

Esta configuración cultural nace de circunstancias y procesos históricos precisos (por tanto es temporal su configuración). Sin embargo, los valores y la ideología surgen en un momento determinado, pueden continuar influyendo en el funcionamiento de la organización, más allá de su utilidad en el plano de la supervivencia y adaptación.

De esta manera, la figura del fundador juega un papel protagonista según Pettigrew. Es decir, la figura del fundador o Líder aparece como elemento fundamental para justificar la transmisión y permanencia de una determinada cultura, en conclusión, es necesario entender la configuración cultural como dinámica y comprender los fenómenos de aculturación (transmisión de la cultura de unas generaciones a otras en el seno de la organización) y difusión (transmisión de la cultura entre diferentes organizaciones)

Complementando el enfoque de Antropología Cultural descrito con anterioridad, es de gran interés destacar la definición de cultura organizacional que propone E. Schein "Un modelo de presunciones básicas-descubiertas, creadas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir para enfrentarse a dichos problemas".

La cultura es un fenómeno profundo de compleja y difícil comprensión, sin embargo, el entendimiento de las variables culturales es imprescindible para descifrar lo que sucede en una organización, así como para que los líderes puedan individualizar las cuestiones prioritarias.

En los últimos veinticinco años, algunos teóricos han abordado sobre el particular, por lo que a continuación, describiremos otras acepciones del concepto de cultura empresarial:

La cultura organizacional, "se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización y que la distingue de otras. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

Para Pettigrew (1979), la cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

Para Ansoff (1985), denominó cultura de un grupo, al conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.

Barnett (1990) toma como cultura de una empresa el conjunto de formas de conducirse, es decir, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado.

Katz y Khan (1970), definen "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal, como su reinterpretación en el sistema informal, así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema".

## **Cultura Corporativa**

Las organizaciones operan con base en números, sino además con la cultura, a esta conclusión llegaron Deal y Kennedy "Culturas Corporativas" Desde hace unos 20 años comenzó a utilizarse el término "cultura corporativa" para referirse a las creencias y conductas que caracterizan a toda organización en cierto modo se quiso dar a entender que cada compañía e institución tenía su propio modo de hacer las cosas, de la misma manera que cada nación, tribu y grupo étnico tiene su propio estilo de vida. La cultura corporativa puede ser una herramienta que origina competitividad y alto desempeño en manos de los líderes y gerentes.

Una cultura corporativa sólida debe fundarse en principios éticos, la cual tiene un impacto positivo en el éxito estratégico a largo plazo de una compañía.

### **Características de una compañía con cultura corporativa sólida.**

- ❖ No se avergüenzan de coleccionar y narrar historias y anécdotas que apoyen sus creencias básicas. Desde el punto de vista de la organización, estas historias son importantes, porque la gente de la organización se siente orgullosa al identificarse con ellas y empiezan a compartir las tradiciones y los valores con los que estas historias se relacionan.
- ❖ Los gerentes y trabajadores se someten a la cultura y aceptan sus normas o bien deciden dejar la compañía.
- ❖ Tienen claro lo que representan y son serias en el trabajo de establecer valores de la compañía y en lograr que los empleados crean en ellos y observen las normas culturales de manera religiosa.

## **3.2 NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

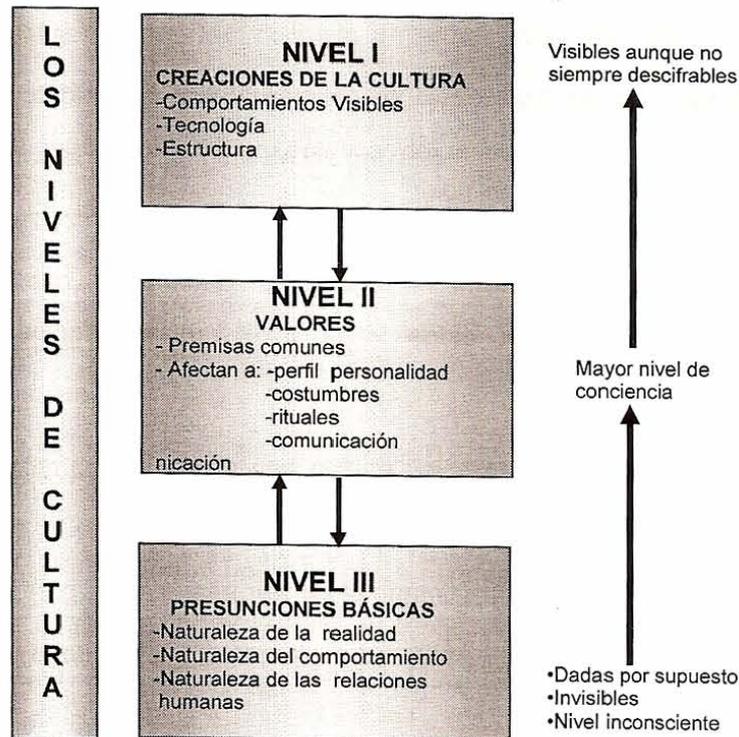
### **Nivel Creaciones de la cultura**

Es el nivel más visible, que representa las formas en que se manifiesta la cultura organizacional, los comportamientos de las personas en el seno de la empresa y aquellos elementos que pueden estar más influenciados por el entorno y que afectan a las orientaciones básicas de la propia organización, por lo tanto se clasificaron como internos y externos, dentro del primer grupo se ubican la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado, forma de vestir y la conducta de sus miembros, etc. y con respecto a los externos se consideran distribución del espacio, eslóganes, decoración, limpieza, etc.

### **Nivel Presunciones básicas**

Es el nivel más profundo, la esencia de la cultura. Hace referencia a la naturaleza de la realidad, del espacio y del tiempo, de la naturaleza del comportamiento humano y de las relaciones humanas, tal y como se sienten en sentimientos, etc. la organización, considera los sentimientos inconscientes, percepciones, en la siguiente figura se muestran los diferentes niveles de cultura.

## Los diferentes niveles de cultura



Por otra parte, profundizando en los comportamientos visibles por los que se manifiesta la cultura organizacional, Shrivastava en 1997, destaca:

**Símbolos:** objetos, signos, movimientos, actos o formación lingüística, socialmente aceptados como medio de comunicación de significados. Lenguaje: código de comunicación entre personas con un significado en sí mismo.

**Ideología:** sistema de creencias propio de la organización, compartido por todos sus miembros y que sirve de guía para validar las actuaciones de los mismos.

**Ritual y ceremonias:** conjunto de actuaciones basadas en unas reglas preestablecidas que transmiten un cierto significado y cuya finalidad es reducir la incertidumbre de las personas.

**Mitos:** narrativa de sucesos de carácter ficticio, leyendas y rumores con la finalidad, igualmente, de mitigar la incertidumbre en el seno de la organización.

Es difícil afirmar que existe una cultura única en la empresa, ya que lo más habitual es la diversidad cultural, protagonizada por los diferentes grupos de poder que se pueden desarrollar en la organización, pero sí podemos hablar de una cultura dominante que prevalece sobre las demás.

Las personas se identifican con la cultura de su empresa de diversas formas: natural, cuando la personalidad e ideología de los miembros coincide con el de la empresa; selectiva, cuando la institución trata de orientar el reclutamiento y selección de personas hacia el desarrollo de esa identificación; y, calculada, cuando las personas tratan de alcanzar sus propias metas y se valen, para ello de la cultura dominante.

A manera de conclusión de esta primera aproximación teórica al concepto de cultura organizacional, se muestra una definición que sintetiza los conceptos que se han venido planteando en el presente documento: Cultura organizacional es el conjunto de creencias que se traducen en valores, símbolos, rituales, hábitos compartidos por los integrantes de una organización, los cuales determinan una identidad específica y diferencial, con respecto a los propios miembros, así como al entorno, en el cual se encuentra inmersa dicha organización.

En principio, la cultura como señas de identidad es específica para cada organización, si bien pueden coexistir diversas subculturas dentro de la misma. Los valores que delimitan la cultura, constituyen el marco de actuación condicionante de los miembros de la empresa.

Entre los factores que influyen en la creación y asentamiento de la cultura, podríamos destacar:

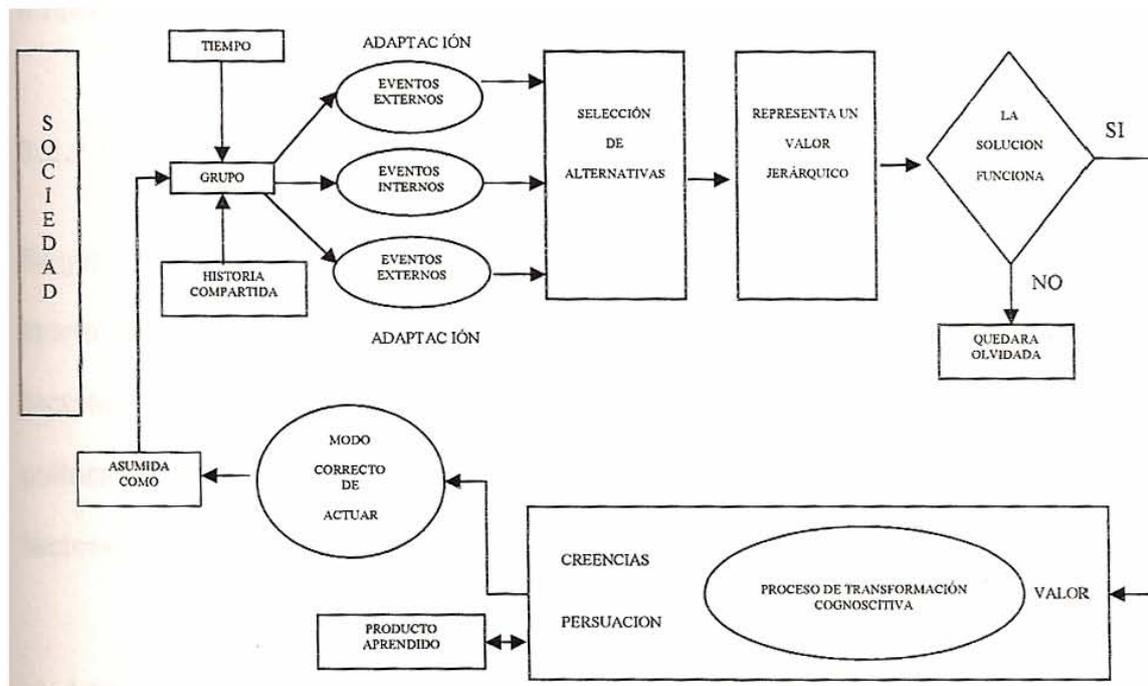
El tamaño de la compañía, su evolución y la dispersión geográfica de la misma.

La política de dirección y desarrollo de personal.

### 3.3 PROCESO DE FORMACIÓN CULTURAL.

Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas internos y externos, pueden asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre esas personas una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por tanto para el surgimiento de una cultura determinada es necesario al menos la existencia de un grupo y que este haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida, la cual tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia. La cultura, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia grupal (ver figura 2). Existe donde haya un grupo y este sea poseedor de una historia significativa.

Experiencia compartida



Por supuesto que este conjunto de individuos que integran diversos grupos en la organización es el producto de un sistema mayor que es la sociedad y como tal está influido en la formación de un conjunto de actitudes que a su vez están condicionadas por presunciones, normas, creencias y valores que esta ha formado. A su vez estos individuos se integran en organizaciones hoy consideradas como mini sociedades.

Una vez dentro de ellas se sigue produciendo el proceso de aprendizaje de las normas sociales que allí imperan y que condicionan los modelos de comportamiento que serán asumidos como correctos en ese contexto empresarial.

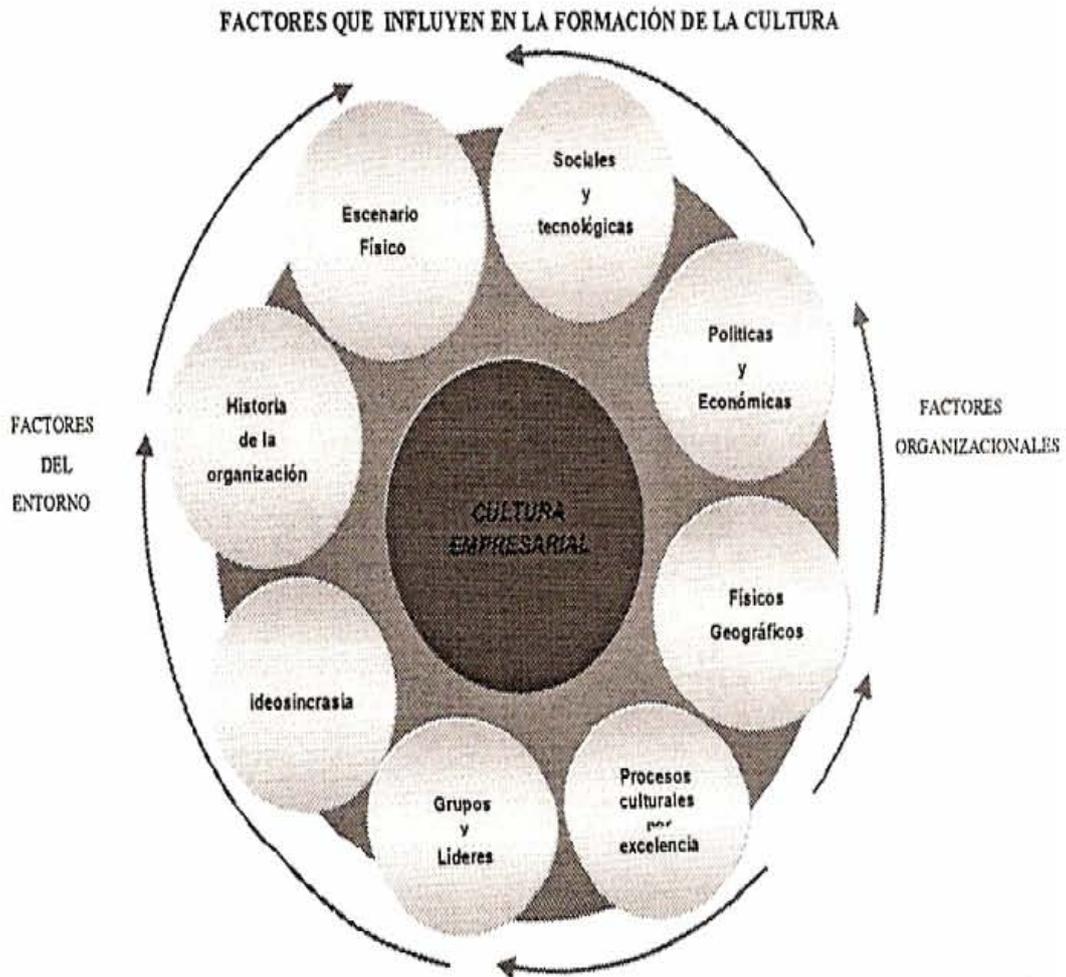
### **3.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SURGIMIENTO Y FORMACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Según Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu (1992), los escritos de gerencia y teoría de la organización contienen diferencias profundas en cuanto a los factores identificados, como influencias dominantes sobre el desarrollo de la cultura y de la estructura de un sistema social. Ellos consideran como tres los factores principales:

- a) Los valores y características de la sociedad circundante.
- b) El pasado de la organización y de orientación que le han dado los antiguos dirigentes.
- c) Factores de contingencia como la tecnología, las características de la industria.

Después de una amplia búsqueda bibliográfica se ha determinado que entre los factores que pudieran citarse como influyentes en el proceso de formación cultural de una empresa y en base a los cuales pudiera llevarse a cabo el diagnóstico de la cultura, se encuentran los relacionados con el entorno factores externos y los factores intrínsecos de la empresa y organización.

## Factores que influyen en la formación de la cultura



### **3.5 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Freitas, los diversos elementos formadores de la cultura proveen a los funcionarios de una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo natural, siendo repasados automáticamente entre las personas. Así mismo Rivas Tovar, identifica algunos elementos de la cultura organizacional, tal y como se señalan a continuación:

#### **NORMAS**

Debe entenderse los aspectos que regulan la conducta de la gente, determinado lo que es bueno y lo que no, dicho de otra manera es la forma como se comporta la gente. Son las reglas aceptadas por la organización, esto es lo que permite recompensar o castigar a los miembros. Ejemplo: el llegar temprano al empleo, tiene sus recompensas.

#### **VALORES**

Los valores son las creencias que tienen los miembros de una empresa de lo que es bueno, positivo, o lo que debe de ser. Dicho de otra forma, lo políticamente correcto. Es decir lo que la gente cree que es importante, por ejemplo: Tener relaciones con altos funcionarios.

#### **CREENCIAS**

Son las ideas, suposiciones, supersticiones y leyendas que se encuentran en la superficie y que todos saben y dicen. Es decir, es lo que la gente cree que es cierto. Ejemplo: una empresa se puede considerar superior tecnológicamente a toda la competencia.

Otros autores (Narayan 1993), identifican otros elementos como las premisas y artefactos, mismos que se describen a continuación:

## **PREMISAS**

Son aquellos aspectos que tiene que ver con el inconsciente colectivo organizacional, lo que por sabido se calla, es decir aspectos de importancia que todos saben, pero que a veces no se verbaliza "lo que por sabido se calla". ejemplo: la fidelidad al jefe trae asociados ascensos y privilegios.

## **ARTEFACTOS**

Son aquellos aspectos que son manifestaciones visibles de la cultura, los cuales incluyen tanto las conductas observables de los miembros, como la estructura de la organización, procedimientos, sistemas y aspectos físicos de la organización. Ejemplo: edificios, oficinas de los jefes, la división en los vestidores, uniformes, mobiliario, etc.

### **3.6 LOS VALORES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los valores, como bien señala Lessen, son la roca madre de cultura corporativa y constituyen la esencia de la filosofía de la compañía para conseguir el éxito debido a que proporcionan sentido de la dirección y guían el comportamiento diario. Están representados por los principios sociales, filosofías con un valor intrínseco, interpretaciones simbólicas de la realidad que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Son los elementos constitutivos de la ideología que los integra en un sistema coherente de creencias, y al mismo tiempo su expresión más concreta.

Así pues, en opinión de Allaire y Firsirotu, las ideologías emplean los valores como apoyos y como herramientas de expresión, aunque los valores pueden existir independientemente de toda ideología y a pesar de que no todas las organizaciones cultivan mitos e ideología, todas tienden a mantener su propio sistema de valores y las construcciones simbólicas correspondientes.

Sobre la importancia de los valores en las organizaciones han señalado Peters y Waterman: "Todas las empresas sobresalientes que hemos estudiado saben perfectamente qué es lo que se proponen y se toman en serio el proceso de formulación de valores. En realidad nos preguntamos si es posible ser una empresa sobresaliente sin tener una idea clara sobre los valores y sin poseer los valores más apropiados".

Es debido a ello que algunos estudios de cultura organizacional se centran únicamente en el estudio de los valores que cultivan las organizaciones, entendiendo el sistema cultural como un sistema de valores compartidos. Tal concepción es la que se ha tomado para desarrollar la presente investigación. Garmendia, por ejemplo, propone un modelo de estudio de la cultura basado en cuatro valores esenciales: Participación, Autorrealización, Conocimiento y Seguridad; partiendo, como él mismo señala, de "esquemas de valores ya reconocidos por la comunidad científica: los de Maslow, Herzberz y Francisco Parra Luna".

En el caso particular de esta investigación se han tomado siete valores esenciales, partiendo de las propuestas de la literatura, además de considerar el contexto de cambio cultural que demanda el organismo. De esta manera, en el capítulo metodológico, se presenta el modelo de estudio utilizado, tomando como base los fundamentos aquí analizados.

### **3.7 LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.**

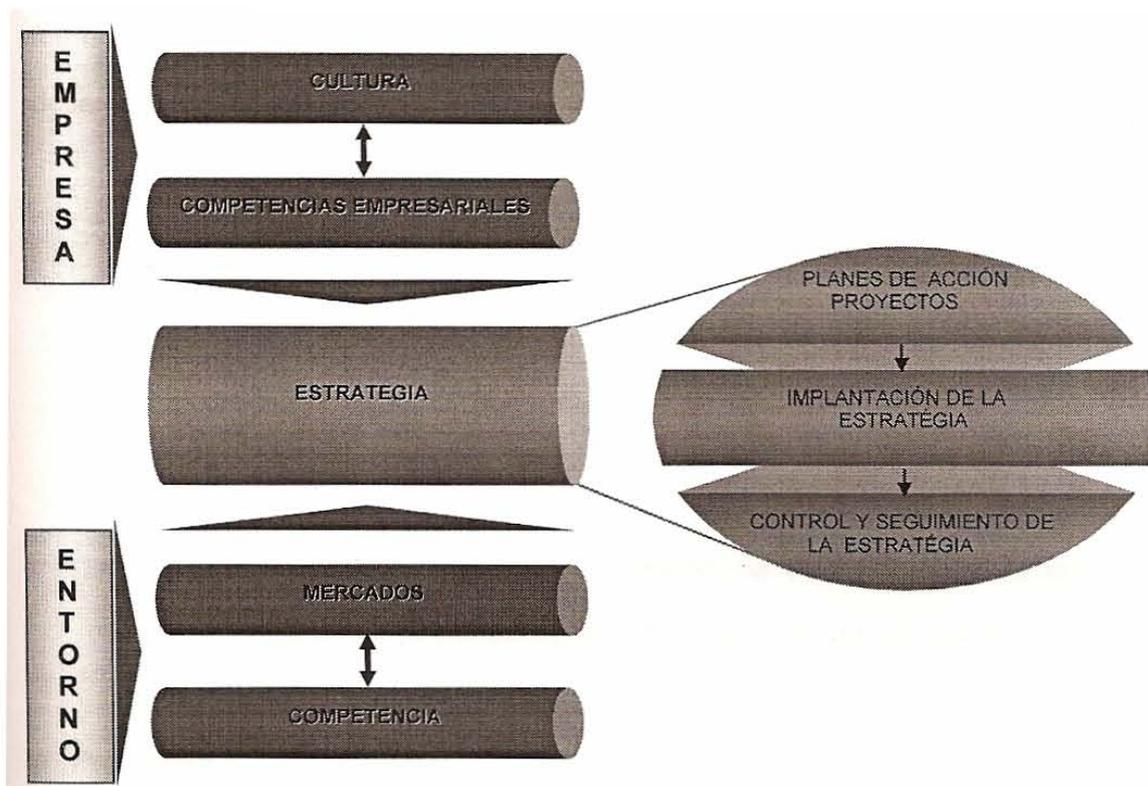
En los años sesenta se privilegió a la dirección financiera como un relevante potencial estratégico de las organizaciones, en las dos décadas subsecuentes predominó el enfoque de mercado con una tendencia a explotar todas las oportunidades del mismo, buscando nuevas aplicaciones del producto e intentando ampliar la cuota del mercado.

En los noventa se producen cambios importantes en esta tendencia, la toma de decisiones tuvo como referencia el mercado, sin embargo se orienta a las necesidades del consumidor y no hacia las aplicaciones del producto, lo cual va a permitir a la empresa un mayor grado de flexibilidad y adaptabilidad.

Así empieza a distinguirse la influencia de la cultura empresarial sobre el enfoque estratégico e incluso llegando a considerarla como el principal potencial estratégico, según plantean Pumpin y Garcia Echevarria en 1988 en diversos estudios realizados.

En la figura 8 se muestra como la empresa viene definida por dos grandes componentes: cultura organizacional y competencias empresariales que derivadas de esa cultura y con el apoyo de la estructura organizativa, pueden desarrollarse.

**Figura 8. Enfoque Estratégico de la Empresa**



La estrategia de una empresa se define por la conjunción de su situación interna, es decir puntos fuertes y débiles de la cultura organizacional y de sus competencias, y de la situación externa, que es el conjunto de oportunidades y amenazas que provienen del entorno.

De esta manera partiendo del concepto holístico o integral de organización, la cultura tiene una importancia vital en la consecución de las estrategias, su éxito depende del grado de congruencia con la cultura organizacional.

Una alineación rigurosa de la cultura y la estrategia pueden actuar en dos formas: para canalizar la conducta e influir en los empleados para que desempeñen sus trabajos en una forma que respalde la estrategia.

- ❖ Un ambiente de trabajo en donde la cultura se releva con las condiciones para una buena ejecución de la estrategia, proporciona un sistema de reglas informales y presiones de los compañeros, que tiene que ver con la forma de hacer negocios y como desempeñar el propio trabajo.
- ❖ Una cultura poderosa que apoye la estrategia alienta y motiva a las personas para que desempeñen sus trabajos en forma que conlleven a una ejecución efectiva de la estrategia; proporciona una estructura, estándares y un sistema de valores en el cual operar, y promueve una poderosa identificación de los empleados con la visión, los objetivos de desempeño y la estrategia de la compañía.

Sin embargo, al formular una estrategia, se presenta la disyuntiva de realizar o no un cambio cultural. Ante el dilema de cambio de binomio estrategia - cultura, existen tres posibilidades:

- I. Consiste en llevar a cabo la estrategia sin considerar la cultura, la cual es rechazable por principio, ya que daría lugar a incoherencias que

podrían conducir a la desintegración de la empresa, o de menos a la no consecución de la estrategia.

- II. Basa en plantear únicamente la estrategia que está alineada con la cultura de la organización, con lo cual se puede asegurar el éxito interno de la misma, que aportará una ventaja competitiva para la empresa. sin embargo, se destaca, que se puede tener desventaja al dejar pasar oportunidades o ignorar amenazas, provenientes de un entorno dinámico (la cultura es la que salva o mata)
- III. Plantea la modificación de la cultura para favorecer la implantación de una determinada estrategia. En este sentido es importante conocer, antes de tomar una decisión sobre una modificación de la cultura organizacional si se dispone o no de valores culturales significativos y adecuados, así como ver la posibilidad de su implantación.

Este desarrollo organizacional puede pasar por diferentes fases, cuando una organización modifica de forma importante sus planes estratégicos, generalmente implica un cambio cultural y debe ser radical, ya que afecta no sólo a las características formales de la organización (estrategia, estructura organizacional y sistema de dirección), sino también a los valores y creencias comunes que constituyen la base de la cultura de la empresa.

En este caso, nos referimos al sistema de valores básicos, porque lógicamente, cualquier cambio, por pequeño que sea, va acompañado de la modificación de ciertos aspectos culturales (hábitos o costumbres)

De esta manera, el cambio radical constituye un cambio fundamental desde un punto de vista, un paso extremo de un esquema conceptual, de un conjunto de principios organizacionales a otro esquema.

### **3.8 EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

A fines de los años ochenta, se hace la acepción de que se ha entrado en la década el cambio; pero el cambio no es algo novedoso, lo que en realidad es novedad es el ritmo, la compulsividad, la naturaleza y la generalización del mismo. Es por ello que en ocasiones se hable de la exponencialidad del cambio, eso es, la magnitud del cambio que es medida en una determinada época y crece a un ritmo superior al de cualquier otra anterior.

Conforme aumenta la frecuencia y el impacto del cambio, el tiempo que dispone para la solución de problemas disminuye y las posibles respuestas que se darán al proceso quedan de manera rápida sin vigencia.

Varios autores han decidido llamar a nuestra época la "Era de la ansiedad", se debe a la citada anteriormente exponencialidad del cambio, así como a la exigencia de una respuesta rápida, en esta era se plantean problemas crecientes, en cantidad y complejidad.

El autor Charles Handy señala que la principal característica de la actual situación del cambio es la "discontinuidad" del mismo, lo que significa, la aparición de interrupciones imprevistas y radicales, que requieren un pensamiento discontinuo y revolucionario.

Otro nombre que también se le puede dar es "Época de los acontecimientos inacabados", ya que provoca la sensación de un recomenzar continuo, donde el pasado reciente aparece solo como una anécdota pasajera y sin esencia.

Cuando sé esta afrontando el cambio, se tiene que considerar la necesidad de diseñar un nuevo modelo de organización el cual se puede considerar como un sistema de naturaleza sociotécnica en equilibrio dinámico, mismo que aparecerá como una constelación que evoluciona día con día.

Analizando los principales elementos de este sistema se tiene que: crisis y cambio son los generadores externos del mismo, que permiten a través de una interacción entre ellos, el desarrollo y evolución de la organización.

Cuando van unidos en el tiempo crisis y cambio, no suponen una simple modificación; es una ruptura brusca con lo anterior, un giro que exige que la organización comience desde el principio en muchos de sus planteamientos.

El cambio por sí mismo constituye una variable más del sistema; con el sometimiento a cambios continuos y compulsivos, lo que obliga a la organización, a flexibilizar su estructura, así como a los elementos que la componen. El movimiento que provoca el cambio otorga al sistema organizativo, una complejidad inherente que obliga a la organización a tener una visión causal y global: se dice causal, para poder cuestionarse dónde está el origen de todo cambio y de toda crisis; es global, para visualizar en todo momento a qué elementos organizativos afecta y a que aspectos de la misión obliga a replantear.

Para Pete M Senge (1992), el "Pensamiento sistémico no significa que se tiene que ignorar la complejidad, sino organizar la complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de eliminarlos de forma duradera".

La concepción moderna de la empresa hace un elemento explicativo fundamental, del concepto de complejidad, reflejándose está en todos y cada uno de sus elementos estructurales y en las relaciones entre ellos

Hay que anticiparse al cambio no siguiendo una inercia o un ritmo. Cada día se vuelve más peligroso funcionar con una actitud y un comportamiento reactivo es por ello que hay que empezar a trabajar de una forma proactiva.

Todo sistema que trata de mantenerse en equilibrio dinámico lo hace en previsión del cambio. La concepción de la organización en cambio demanda una nueva forma de afrontar las diferentes funciones de sus integrantes, exigiendo asimismo a todos una absoluta flexibilidad tanto en la forma como en el contenido de las actividades.

Lo anterior se ha señalado en Supervisión e Innovación donde se marca que la organización para que sobreviva debe ser capaz de impulsar sus actividades para ello debe adaptarse rápida y constantemente a los cambios externos e internos, con una gran flexibilidad para evitar el desencadenamiento de crisis organizativas.

Si esto no se da se caería irrevocablemente en cambios obligados, no anticipados.

En este sentido, no se debe ver que el cambio es un perjuicio para el sistema. El cambio puede ser considerado como una oportunidad para aprender a desarrollarse.

Otro de los aspectos clave en el modelo es la consideración de un entorno que cada vez se "internaliza", esto es, cada vez más inmerso en la organización.

Debido a que ya no se puede seguir considerando al entorno como un factor fuera, es un *input* de primer grado, cuya interrelación con los factores endógeno es cada vez mayor se disminuye la naturaleza pura de los elementos del sistema. Esto es un proveedor ya no sólo puede considerarse como un proveedor sino también como un informador, colaborador, cliente o socio. Este mismo sucede con todos aquellos elementos del modelo. Y también se da esta interacción entre las diferentes organizaciones, donde se crean redes de interdependencia, que obligan a los mercados a romper con los esquemas y barreras que antiguamente constituían límites casi inquebrantables.

En referencia al entorno, se mencionan dos niveles, para así diferenciar el análisis de las incidencias que los cambios tienen para la organización.

Macrocosmos se le denomina al primer nivel, éste nivel es más genérico y engloba factores como económicos, demográficos, geográficos, sociales, culturales y gubernamentales que son comunes a toda organización, no pudiendo ésta influir de forma determinante sobre los mismos. Los cambios en los microcosmos no inciden directamente en la empresa pero, inciden en los microcosmos del sistema, provocando el cambio en sus propios elementos.

El microcosmo que es el segundo nivel, este involucra a clientes, proveedores. Competidores, y otros agentes, esto significa que son todas aquellas variables que provocan directamente cambios en el sistema organizativo, pero a su vez la organización puede influir en ellos.

El grado de incidencia de los macrocosmos es cada día mayor y más rápido (interdependencia de los mercados, la difusión de la tecnología...), esto es en especial a la evolución de las comunicaciones, lo que provoca que algunos autores denominen a nuestra sociedad como *Sociedad de la información*.

Para que la organización afronte los cambios ya sean los generados por el macrocosmos o los que se provocan de forma pro activa desde adentro, es necesario que esta defina claramente lo que es la visión, misión y estrategia, así mismo el reconocimiento de que la persona, está en el centro del modelo que esta propuesto.

En consecuencia, el cambio afecta paralelamente a todos los elementos básicos de la organización: estrategia, estructura, procesos y personas.

Con relación a los elementos citados podemos determinar una serie de factores los cuales determinan la predisposición al cambio en una organización y se señalan a continuación:

La cultura dentro de una organización juega un papel muy importante para potenciar la innovación y la aceptación de la incertidumbre, también para impulsar un alto dinamismo y a la integración interna. Lo cual permitirá un clima abierto y de apoyo fomentando el equilibrio en las relaciones laborales.

Un estilo de dirección participativa, el cual se oriente hacia las personas, favoreciendo la satisfacción del personal en el trabajo, así como la resolución de conflictos, el trabajo en equipos y fomentando la iniciativa individual, y de esta manera facilitar la predisposición al cambio.

Las estrategias contienen objetivos a largo plazo, los cuales están dirigidos a potenciar el crecimiento, la mejora de la calidad, la innovación y el liderazgo.

Estructura organizativa flexible cuyas claves son la polivalencia y la profesionalidad de las personas, así como su formación continua y una amplia comunicación interna (formal e informada).

La actividad que desarrolla la empresa promueve que se dé de la autonomía y el desarrollo de la creatividad y la interacción.

Para que una organización pueda evitar que aparezca un caos en una situación de cambio continuo, su personal tiene que interactuar ordenadamente entre ellos y con los elementos del sistema. Por esta razón la alta Dirección debe fomentar el *aprendizaje continuo*, así como apoyar una línea directiva que cree el orden a partir del desorden.

### 3.9 LA GESTIÓN DEL CAMBIO

En la organización existe un equilibrio dinámico de fuerzas, donde unas apoyan y otras que por el contrario dificultan cualquier acción. Mientras no se presente un cambio que modifique la situación previa el sistema se mantendrá en equilibrio relativo. El cambio es introducido en el grupo aumentando las fuerzas que lo apoyan y reduciendo las que lo obstaculizan.

La resistencia al cambio es uno de los comportamientos más generalizados de la naturaleza humana ya sea individualmente o en grupo. Así como una consecución, derivadas de las dificultades técnicas, de este modo es el fenómeno que se produce con mayor frecuencia en las organizaciones.

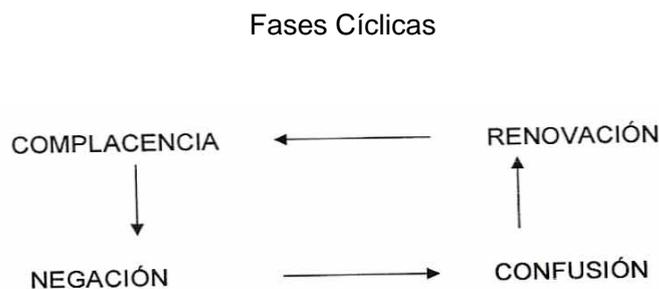
A continuación se presentan cuatro tipos de resistencia:

- ❖ Psicológica o emocional: esta tiene relación con las actitudes y sentimientos individuales referentes al cambio. Ya que cada persona interpreta el cambio de manera individual.
- ❖ Sociológica: la cual se basa en los intereses y valores del grupo: aunque el cambio sea interpretado de forma individual, el pertenecer a un grupo condiciona de cierta forma, la respuesta al cambio, lo que provoca a reaccionar de forma uniforme dentro del grupo. Normalmente, se trata de mantener el equilibrio, elaborando respuestas para volver a la situación inicial. Este mecanismo correctivo de las organizaciones se le denomina "Homeostasis". Es de gran importancia identificar a aquellos líderes naturales que se encuentran influenciando al grupo; en cuanto a su resistencia al cambio, esto se hará a través de determinadas actitudes y comportamientos.
- ❖ Operativa o técnica: esta resistencia surge del tiempo, del esfuerzo y de los recursos necesarios para adaptarse a la nueva situación que genera el cambio.

### 3.10 MODELOS DE JANSSEN

En el modelo no se puede salir del departamento, sólo se puede pasar de una habitación a otra, de una en una. Lo que significa que el perfeccionamiento o la renovación no se podrán dar sin cambios. Una vez aceptado que el cambio forma parte del orden natural, se le puede considerar como una fase inevitable, mitigándose los efectos negativos del mismo.

Una organización que se encuentra por un proceso de cambio pasa por la secuencia de cuatro habitaciones, una a una, las cuales representan las siguientes fases cíclicas:



En la organización se parte de la situación en donde las personas organizaciones se encuentran en la sala de la *complacencia* en donde se percibe estabilidad y equilibrio. Al darse un cambio, ya sea producido o provocado, se interpreta al principio como una amenaza. Y la primera reacción que se presenta es ignorar que algo esta ocurriendo (negación), no es percibida ninguna reacción en relación con el cambio.

Ya una vez reconocidos los miedos de la organización que se presentan con la nueva situación, se pasa a la siguiente; sala la "confusión". En donde las personas se sienten inseguras. Y la clave para salir de está es que el personal acepte que la única forma de salir de está es aceptando que la confusión es la mejor manera de llagar a la renovación, que a largo plazo es algo positivo.

Cuando la única forma de avanzar es deshacerse del pasado y canalizar la ansiedad que es generada en esta fase, para así pasar a la sala de renovación.

Una vez que la organización ha alcanzado esta sala, la misma abandona el pasado ya es el momento en el que está preparada para poder afrontar el futuro. Pero una vez que se ha superado la sala de renovación (que es cuando se implantan los cambios y ya se perciben como algo positivo), se vuelve a la sala de complacencia.

El gestor o gestores cuando la organización atraviesa por un proceso de cambio éste o éstos deben impulsar la aceptación al cambio y que este se incorpore armónicamente en la organización. Un modelo propuesto para llevar a cabo la integración de forma adecuada en la organización consta de tres fases que son:

- I. Descongelación
- II. Transformación
- III. Refuerzo

Supone la supresión de las ideas y procedimientos viejos, para que así los nuevos puedan ser aprendidos.

Para tener en cuenta esta fase se enuncian diversas acciones

• **Identificar la naturaleza del cambio.**

Dependiendo de la naturaleza del cambio, procedencia y alcance del cambio, éste tendrá que ser tratado de una forma u otra. No se puede aplicar el mismo modelo, ni los mismos medios, en cada caso.

En las organizaciones "tradicionales" (que actúan en base a información-reacción) su naturaleza y forma de reaccionar frente a los cambios es diferente con respecto a las innovadoras (que tiende a gestionar los cambios en base a previsión proacción).

- **Visualizar los aspectos o áreas de la organización en los que va a influir.**

Se debe tener en cuenta las diferentes interdependencias que existen entre los subsistemas en los que el cambio se involucre, de manera que se puedan prever los posibles conflictos internos.

Se tienen que aislar los parámetros organizativos críticos y analizar su grado de rapidez e influencia en el proceso. Un ejemplo sería, el cambio en el sistema de distribución de una empresa, indudablemente, va a estar centrado en la División Comercial, pero su efecto va a influir prácticamente en todas las demás divisiones de la empresa: Financiera, Personal, Producción, Administración, etc.

El no tener en cuenta estos tipos de repercusiones en esta fase puede desencadenar, más adelante, "sobre-resistencias" que se podrían haber evitado.

Los cambios en la organización generan normalmente conflictos, los cuales a veces se exteriorizan y, otras veces, se acumulan engordando la factura. No se trata de evitar el conflicto, sino de tener presente un marco y modelo de gestión del mismo.

- **Considerar la influencia de la cultura vigente.**

Uno de los primeros obstáculos que se pueden presentar en esta primera fase, es la cultura organizativa.

Los valores tales como el conservadurismo, fidelidad, jerarquía, autoridad, etc.; se encuentran constituidos como un freno para un proceso de cambio a nivel global de la organización, así mismo pueden fomentar actitudes personales e individuales que pueden obstaculizar el proceso.

La figura del agente del cambio, que surge en contra de la cultura tradicional, se encuentra también muchas veces con una resistencia por parte de otras personas de la organización.

Personas de cambio son aquellas según Senge (1992) personas con dominio personal así como establece que hay razones obvias para que las empresas se resistan a alentar el dominio personal. Esto se debe a que la propia organización transmite su miedo y desconfianza al cambio a través de los agentes impulsores del cambio.

Es por esta razón que las grandes organizaciones y las empresas muy personalizadas siguen su funcionamiento a pesar de hacer las cosas como se hacen ya que cualquier cambio a introducir exige un balance previo positivo, con una ventaja clara y cuantificada sabré la situación anterior, así como grandes dosis de apoyo e implicación.

- **Exigir la adaptación y el aprendizaje.**

Él seguir sobreviviendo, junto con el gasto de energía y recursos en la necesaria adaptación y aprendizaje de los nuevos procesos o sistemas, hace que muchas empresas opten por la vía más simple, es decir, seguir como hasta el momento. Una organización se implica en el cambio empleando los esfuerzos y la intensa dedicación que ello implica, cuando esta lo entiende y asume.

Algunas personas ya sea dependiendo de quien tome la decisión del cambio y cual será el margen que se pueda mantener, respecto de las modificaciones organizativas a introducir, estas pueden pensar que pueden salir perjudicadas al sentirse envueltos en una reorganización que pueda salir con desventajas. En muchas ocasiones esta es la posición individual predominante, cuando prevalecen los intereses individuales sobre los organizativos, que se basan en valores como la seguridad y la pertinencia, que se consideran obsoletos para las organizaciones innovadoras.

- **Procurar un clima laboral proclive al cambio.**

Hay que tener presente el clima laboral existente cuando sea necesario implantar un cambio, si es que este tiene una gran relevancia o reporta una posible repercusión laboral.

Con lo anterior, será necesario cuidar el alcance del cambio y la forma de solicitar la coparticipación que se puede llevar a cabo en la empresa.

Es conveniente determinar las consecuencias del proceso de cambio que puede ser desde la indiferencia, la renuncia, la no-colaboración, el escepticismo, los boicots y sabotajes, hasta afrontar incluido a una posición abierta al proyecto de cambio.

- **Localizar los líderes de opinión**

Para poder llevar a cabo el cambio de cierta envergadura, será necesario contar con los agentes, que posean cierta influencia en los diferentes niveles de la organización.

Es decir, es básica la detección de los líderes de opinión en la empresa. Ya que puede tratarse de personas encuadradas en el comité de empresa, en una asociación de mandos.

Debido a que son personas con influencias, las que consiguen basándose en sus conocimientos, su nivel profesional y experiencia, etc.

- **Comunicar la naturaleza y las necesidades de cambio**

Es afrentarse a otras informaciones de pasillo, el comunicar con claridad las razones que exigen el cambio, con un fin, el de comprometer a todos en el mismo y así aumentar la conciencia corporativa.

De esta manera se estará sensibilizando a los miembros de la organización, en lo que sería posiblemente una nueva situación, en relación con las ventajas y sacrificios que lleva consigo el cambio.

- **Transformación**

Esta fase se refiere a la implantación del cambio, es decir corresponde a la acción del cambio. En donde se tienen que tomar en cuenta diversas etapas de actividades a llevar a cabo.

- **Trazar un proyecto de cambio**

En donde se tiene que elaborar un programa en forma clara para todos los receptores. En donde es necesario tomar en cuenta la capacidad de comprensión de cada miembro de la organización, y a través de ello, elegir los canales apropiados.

- **Comunicación y sensibilización**

Se intentará eliminar aquellas tensiones y angustias, a través de la divulgación y explicación del proyecto.

Pero cuando se detecte a personas que pudieran salir perjudicadas, a corto plazo, la exposición del programa a desarrollar no será suficiente. Lo que se necesita hacer es vender el cambio es decir, buscar los argumentos concretados en posibles ventajas y beneficios a alcanzar con el cambio.

- **Planear retos**

Se tendrá que conseguir romper la rutina o la marcha burocrática de la empresa a través de retos y planteamientos atractivos que inciden a moverse, a poner en marcha esa energía que pareciera que siempre esta en reserva.

- **Formar y entrenar**

Por lo general aparecen ciertas resistencias, en relación con el sentimiento de impotencia o debilidad, diferentes a las aplicadas hasta el momento. La formación y el entrenamiento favorecen la disposición de apertura al cambio y posibilitan la puesta en marcha del proyecto.

- **Retroalimentación del proyecto.**

No podremos avanzar si antes no conocemos si estamos avanzando. La retroalimentación en los procesos de los cambios tendrá que ser totalmente interactiva y en tiempo real, es decir, recibir información constante del cambio, desde el punto de aplicación de cómo está siendo recibido, asimilado, asumido y aplicado.

- **Refuerzo**

En esta fase integra en la actividad diaria lo aprendido y se fijan medidas de apoyo para mantenerlo. En donde se pueden señalar los siguientes factores:

- **Destacar la colaboración de los participantes**

Fase de asentamiento donde es de gran importancia reconocer la colaboración y coparticipación de todos los implicados en el mismo y dar a conocer al mismo tiempo los beneficios y ventajas que se han conseguido.

El ser humano tiende a acostumbrarse rápidamente a una situación mejorada y suele buscar los inconvenientes de la nueva situación, costándole identificar y reconocer los avances conseguidos. Pero el inconformismo y el siempre estar insatisfechos es lo que hace que avancemos y el tratar de buscar lo mejor.

- **Hacer el sentimiento de la aplicación del cambio**

Todo sistema en funcionamiento necesita de un control y seguimiento. Lo anterior se hace necesario principalmente en la primera fase de asentamiento de un nuevo proceso. El seguimiento se tiene que hacer de una manera continua y con la posibilidad de flexionar aquellos aspectos que no hayan conseguido el ajuste previsto.

- **Celebrar los éxitos alcanzados**

Si en todo se ha hecho un esfuerzo y se ha conseguido un éxito, es importante hacerlo notar y celebrarlo conjuntamente, para ayudar a crear la correlación mental entre el esfuerzo y aplicación de energía requerida, por un lado y la consecución de éxitos, por el otro.

• **Crear y fomentar la actividad de la curiosidad.**

Hay que despertar la actitud de curiosidad en la búsqueda de avances y desarrollos. "El animal curioso" siempre piensa que sabe poco y que hay muchos atractivos en lo que todavía no conoce y, eso, le hace estar siempre alerta y dispuesto a poner energía en esa búsqueda. Esta tesitura le lleva a una continua actitud diagnóstica y valorativa de las situaciones, lo que es una nueva garantía de nuevos movimientos hacia el cambio.

FASES DEL PROCESO DE CAMBIO

DESCONGELACIÓN	TRANSFORMACIÓN	REFUERZO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la naturaleza del cambio</li> <li>• Visualizar los aspectos a áreas de la organización en los que va a influir.</li> <li>• Considerar la influencia de la cultura vigente.</li> <li>• Exigir la adaptación y el aprendizaje.</li> <li>• Evitar el posible temor a un cambio organizacional que perjudique la posición actual.</li> <li>• Procurar un clima laboral favorable al cambio.</li> <li>• Localizar los líderes de opinión.</li> <li>• Comunicar la naturaleza y las necesidades del cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trazar un proyecto de cambio.</li> <li>• Comunicación y sensibilización.</li> <li>• Plantear retos</li> <li>• Formar y entrenar</li> <li>• Retroalimentación del proyecto de cambio (Feed-back).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar la colaboración de los participantes.</li> <li>• Hacer el seguimiento de la implantación del cambio.</li> <li>• Celebrar los éxitos alcanzados.</li> <li>• Crear y fomentar la actitud de la curiosidad.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Rivas Tovar. Fases de un programa de cambio cultural.

### **3.11 EL LÍDER COMO IMPULSOR DEL CAMBIO.**

Los cambios continuos que se producen en el entorno crean nuevas necesidades en las organizaciones, las cuales ya no pueden ser satisfechas con las simples soluciones tradicionales que se aplicaban. Los efectos que producen los cambios en las organizaciones estarán en función de la gestión de se hagan de ellos las personas que las integran. En esta situación, hace más necesario la figura de un líder impulsor que se convierta en agente del cambio, dependiendo en gran manera como de la organización, así como el sistema global.

En este apartado se habla más del líder que del administrador o gestor debido a que, en situaciones en las que el ritmo de cambio es fuerte, se hace preciso contar en la organización con personas capaces de señalar el nuevo rumbo, aglutinen esfuerzos, y en función de su ejemplo, vayan consiguiendo una mimetización de los nuevos comportamientos que faciliten el cambio cultural deseable.

En resumen se entiende el liderazgo como la capacidad de extraer lo mejor de cada colaborador, abriendo el camino de su independencia y desarrollo, así como de su inspección y de su colaboración, en el proyecto común.

Un líder es, en tanto sus seguidores le invisten de una influencia o poder con el cual pueden conseguir sus propósitos que, en general coinciden con los de la organización.

Existen diversas fuentes de poder o influencia. Según Mintzberg. E. Bueno, señala cuatro clases de influencia:

De autoridad (personalizada en función de las normas);

Ideológica (muy en relación con liderazgo);

Profesional (en función de los conocimientos y la experiencia); y

Política (conjunto de fuerzas o intereses en el que la cultura tiene un gran peso específico)

El poder en la organización deriva de la capacidad para discernir, enfrentarse y resolver los problemas surgidos de la interacción entre la empresa y su entorno, por el conducto de la toma de decisiones acertadas, a lo largo del tiempo. Cuando hay situaciones de crisis, el líder cuenta con la predisposición de los miembros de la organización, los cuales confían plenamente en sus destrezas directivas, debido, a que percibe una posible situación de crisis o de ruptura (sea real o imaginaria), la apertura de mentes se hace más evidente y el proceso de cambio, más posible.

La influencia de líder sobre los miembros de la organización está sin embargo, condicionada por diferentes factores tanto internos (conflicto de poderes) como externos (nivel de competencia externa), por lo que nunca se da un dominio completo sobre la situación por parte de nadie.

Aparte de los factores de poder e influencia ya señalados, en la práctica se encuentra otros tales como:

La capacidad de acceso a la información adecuada y disponibilidad de la misma (tanto cualitativa como cuantitativa) en el momento oportuno.

La disposición para promover el desarrollo profesional de las personas de su equipo.

La actitud y compromiso de defensa, respaldo y apoyo del equipo de colaboradores.

La capacidad para recompensar y sancionar.

La facultad para relacionarse con los superiores.

La capacidad de atraer o seducir a las personas de su entorno (personalidad o carisma)

En ocasiones, se ejerce un poder o influencia, basado en el talento de independencia de la persona o en cierto prestigio socio-político de la misma.

Dentro del actual cambio cultural de las organizaciones y respecto a los fundamentos del poder o influencia, la tendencia se encuentra en la evolución desde el poder coercitivo hacia el poder basado en principios. El primero, se refiere al miedo como factor de sensibilización personal. Mientras que el segundo alude a la identificación de las personas con el proyecto de empresa, previamente definido por el líder.

En la nueva visión del directivo como líder y como agente del cambio, que impulsa y cuestionan. De continuo, la organización, destacan unas mayores exigencias en todos aquellos valores referidos al directivo como persona y como director de personas, por encima de aquellas otras competencias más relacionadas con la gestión de recursos materiales (financieros, tecnológicos).

# CAPÍTULO 4

---

## Funciones del Departamento de Recursos Humanos y el Outsourcing

- 4.1 Historia del outsourcing
- 4.2 Definición, importancia y razón de ser
- 4.3 Conceptos y funcionalidades básicas
- 4.4 Características del outsourcing
- 4.5 Objetivos del outsourcing
- 4.6 ¿Por qué recurrir al outsourcing?
- 4.7 ¿En que consiste?
- 4.8 Lista de verificación del proyecto
- 4.9 Factores condicionales a la subcontratación
- 4.10 Metodología para establecer un proyecto de outsourcing
- 4.11 Razones para subcontratar y no subcontratar
- 4.12 ¿Qué se puede subcontratar y que no?
- 4.13 Áreas de la empresa que pueden pasar al outsourcing
- 4.14 Ventajas, desventajas y beneficios obtenidos por la subcontratación
- 4.15 Tipos de subcontratación
- 4.16 El camino para subcontratar
- 4.17 ¿Es el outsourcing un camino sin regreso?

## 4.1 HISTORIA DEL OUTSOURCING

La traducción al castellano del neologismo inglés outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales (no sólo las informáticas). Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos y / o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento. El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

En México inicio hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza de otras empresas, mas tarde, las de comedor y mantenimiento, así hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información mantenimiento de sistemas y procesamiento de datos entre muchas otras.

Cuando se registro la crisis económica de 1995 constituyo la plataforma de lanzamiento para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtió en la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, varias empresas que brindaban este servicio lograron la eficiencia sin tener que pasar por algunas etapas, ya que la crisis ayudo en este sentido, pues no había forma de adaptarse a lo que el mercado y los clientes necesitaban.

A mediados de los años ochenta una corriente en el outsourcing empezó a tomar fuerza, la flexibilidad. Esta planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Si bien la teoría tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años noventa hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas.

En la década de los noventa, la corriente organizacional ha cambiado hacia la reubicación de recursos y servicios que permitan la maximización y especialización de los negocios.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada.

### **Outsourcing en el mundo**

La Bolsa de Valores de Londres respalda el sector de los servicios, donde compañías de subcontratación públicamente cotizadas como *SERCO* y *Capita* ahora se cotizan en 28 billones de libras, o sea, el 1.8% del All Share Index. Esto demuestra el increíble crecimiento de la subcontratación en los años recientes. A fines de los ochenta, cuando *Capita* llegó al Alternative Investment Market (Mercado de Inversión Alternativa), tenía 25 empleados y un valor de aproximadamente 3 millones de libras. Hoy, se cotiza en la asombrosa cifra de 1.7 billones de libras, alcanzada a costa de desempeñar funciones administrativas para otras personas.

*SERCO* tuvo un ritmo de crecimiento similar. Desde sus humildes orígenes, cuando proporcionaba mano de obra contratada, hasta la dotación de personal a la Agencia Espacial Europea y al Ministerio de Defensa del Reino Unido a mediados de los años ochenta, ahora es una empresa global con un valor de mercado de 1 billón de libras.

El outsourcing World Summit, comprobó en 1999 que las áreas de subcontratación de más rápido crecimiento en el mundo eran:

- ❖ la gerencia de recursos humanos
- ❖ la gerencia media
- ❖ la tecnología de la información
- ❖ el servicio al cliente
- ❖ el marketing

La misma investigación reveló que las naciones en las cuales el nivel de subcontratación estaba creciendo más rápidamente eran:

- ❖ Reino unido
- ❖ Francia
- ❖ Alemania
- ❖ Italia
- ❖ China
- ❖ Taiwán
- ❖ Australia

La *Harvard Business Review* identificó la subcontratación como una de las ideas y prácticas gerenciales más importantes de los últimos 75 años.

## 4.2 DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y RAZÓN DE SER

**Outsourcing o Tercerización** (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal. Podemos establecer que la razón de existir del outsourcing es que esta última busca agilizar y economizar los procesos productivos mediante la subcontratación de servicios para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. la clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
6. consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

7. productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. el outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

Esta tercerización responde perfectamente al aforismo popular “zapatero a tus zapatos”, se ha venido bajo la denominación outsourcing, que significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

La tercerización implica también fomento para la apertura de nuevas empresas con oportunidades de oferta de mano de obra, restringiendo de cierto modo el impacto social.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios. De esta manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

### 4.3 CONCEPTOS Y FUNCIONALIDADES BÁSICAS

**Contrato:** Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de outsourcing. El contrato de outsourcing debe definir los siguientes aspectos:

- ❖ su duración.
- ❖ las condiciones de la cesión de los activos (tanto económicas como de otro tipo) referidos al momento inicial del acuerdo entre la administración y el contratista.
- ❖ la propiedad intelectual, especialmente si se traspasa al proveedor la responsabilidad del desarrollo de aplicaciones.
- ❖ las condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista.

**Nivel de servicio:** El nivel de servicio define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.), para sistemas de información concretos y la forma exacta de llevarlo a cabo. Es uno de los puntos más importantes de un contrato de outsourcing y debe ser fácilmente medible.

Para el establecimiento del nivel de servicio suele ser usual la realización conjunta, entre la organización contratante y la empresa de outsourcing, de las siguientes actividades:

- ❖ análisis de viabilidad que defina el ámbito de aplicación.
- ❖ análisis detallado que determine minuciosamente todos y cada uno de los compromisos concretos que van a ser contraídos por ambas partes.

**Activos:** Es el conjunto de recursos informáticos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa que proporciona el servicio de outsourcing e incluso posteriormente ser recuperados. Estos activos pueden clasificarse en:

- ❖ físicos: corresponden al equipamiento físico de la organización.
- ❖ lógicos: corresponden al equipamiento lógico básico.
- ❖ de aplicación: corresponden al aplicativo existente, tanto a medida como de carácter comercial.
- ❖ humanos: corresponden a transferencia de personal, los cuales quedan fuera del alcance de esta guía.

**Transformación de costos:** Bajo este concepto se engloba comúnmente el hecho de que el outsourcing modifica los conceptos contables relacionados con la gestión informática. Se transforman los costos del recurso en costos del servicio, los costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Esto es posible, entre otras razones, gracias a:

- ❖ la fragmentación del servicio en unidades básicas (nómina, transacción, informe, etc.).
- ❖ la tarificación independiente y fija de cada una de estas unidades.
- ❖ el pago del servicio de acuerdo con la prestación real del mismo basada en las unidades realizadas.

**Plan de pagos:** Dadas las peculiaridades del servicio de outsourcing, el plan de pagos establece la forma en que se remunerará el servicio (mensual, cuando se cumplan determinados hitos, etc.), teniendo en cuenta que cada pago podrá tener una componente de costo de carácter fijo y otra variable, en función del nivel de servicio. Así, en los contratos se puede establecer los siguientes tipos de pagos:

- ❖ precio fijo.
- ❖ precio variable, por unidad de uso.
- ❖ precio mixto (parte fija y parte variable).

**Salidas programadas:** El contrato de outsourcing debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo sea posible la transferencia de activos y del servicio. Este concepto está relacionado con la terminación del contrato, puesto que define:

- ❖ los momentos específicos de tiempo (a un año de la firma, a dos, etc.) en los que se podrá dar éste por finalizado.
- ❖ la posibilidad de cancelación anticipada del contrato con su correspondiente compensación económica.
- ❖ los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio.
- ❖ estas salidas programadas deberán quedar reflejadas dentro de alguna de las cláusulas del contrato.

**Gestión de instalaciones:** Es el servicio que tiene como objetivo realizar las tareas propias de un Centro de Proceso de Datos (CPD) de una organización, consistentes básicamente en:

- ❖ gestión de redes.
- ❖ soporte técnico.

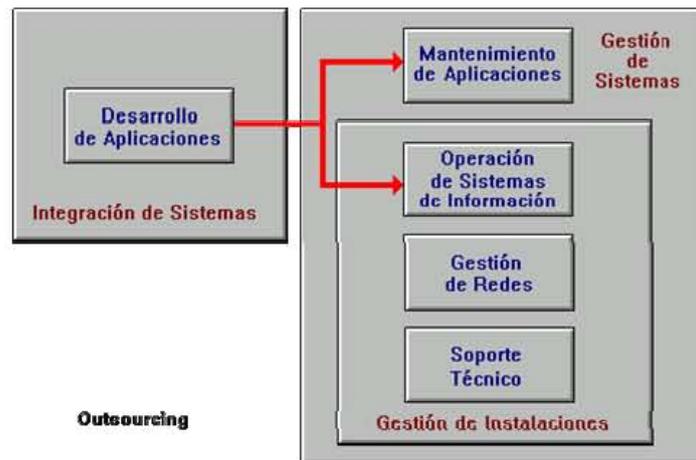
Este servicio puede proporcionarse vía remota desde las instalaciones de la empresa contratada o en las propias de la organización contratante y los recursos a utilizar pueden pertenecer a la empresa contratada, a la organización contratante o al suministrador del equipo lógico o físico que se utilice. El concepto de gestión de instalaciones se confunde generalmente con el de outsourcing aunque éste último es más amplio y lo engloba.

**Gestión de sistemas:** Es un servicio de mayor alcance que el de gestión de instalaciones consistente en:

- ❖ gestión de redes.
- ❖ soporte técnico.
- ❖ mantenimiento de aplicaciones.

**Integración de sistemas:** Es un servicio que contempla el desarrollo y puesta en marcha de las aplicaciones de una organización y cuyo alcance incluye todas las tareas relacionadas con un proyecto de desarrollo de SI:

- ❖ diseño.
- ❖ codificación.
- ❖ pruebas.
- ❖ formación de usuarios.



#### 4.4 CARACTERÍSTICAS DEL OUTSOURCING

Su elaboración es compleja, puesto que debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto, no sólo del nivel de servicio actual sino también del nivel de servicio futuro.

Suele tener una duración de varios años. En el sector privado tiene una duración no menor a 5 ó 7 años, siendo habitual un período de 10 años.

Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización), el establecimiento de salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.

Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan). El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.

Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los que lo da. Mientras que un contrato de outsourcing se firma para que sea válido durante años, los requisitos de tecnología están en constante evolución.

Es una decisión estratégica para la organización, puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de outsourcing.

Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.

#### **4.5 OBJETIVOS DEL OUTSOURCING.**

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- ❖ optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- ❖ eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- ❖ concentración en la propia actividad de la organización.

#### **4.6 ¿PORQUE RECURRIR AL OUTSOURCING?**

The Outsourcing Institute, una organización con sede en Estados Unidos, asegura que para que un acuerdo de outsourcing sea exitoso, el dueño de una empresa debe tener bien claras sus metas y objetivos desde un principio. Y es que un proceso de outsourcing puede conllevar a un cambio dramático en la organización de una compañía; implica la transferencia de una importante cantidad de recursos. Cambios en el personal y una relación contractual con un socio extremo.

Las principales razones por las que una compañía decide recurrir al outsourcing son las siguientes:

Mejorar el enfoque de la compañía. El Outsourcing permite a una compañía enfocarse en cuestiones de negocios más generales, dejando los detalles operacionales en manos de un experto externo. El outsourcing es una herramienta que permite a la dirección de una empresa tener un foco mas claro en las necesidades de sus clientes.

La razón por la cual muchas compañías recurren al outsourcing es por que sienten que pierden tiempo y recursos en actividades que pueden delegar a terceros. En definitiva, el outsourcing permite a una organización acelerar su crecimiento y su éxito mediante la inversión en áreas donde se tiene una clara ventaja competitiva.

Acceso a experiencia de clase mundial. Por la simple naturaleza de su especialización, un experto externo cuenta con un nivel para cubrir los requerimientos de sus clientes.

En la mayoría de los casos, el proveedor tiene una amplia experiencia en una determinada área ganada a través de los años y un conocimiento único del mercado que para una compañía es difícil de lograr mediante simples cursos de capacitación o de personal especializado.

Acelera los beneficios de la reingeniería. El outsourcing es, generalmente subproducto de otra poderosa herramienta de management: la reingeniería.

Esto es porque permite a una organización realizar de inmediato los cambios que implica una reestructuración al contar con una empresa externa(o un individuo especializado) que se haga cargo de un determinado proceso.

División de Riesgos. Hay muchos y dramáticos riesgos asociados con la inversión que realiza una organización. Cuando las compañías recurren al outsourcing, se vuelven más flexibles, dinámicas y son más aptas para cambiar. Recordemos que los mercados, la competencia, las regulaciones gubernamentales, las condiciones financieras y las tecnologías cambian extremadamente rápido. El outsourcing es, por tanto, un vehículo ideal para cambiar estos riesgos, puesto que los proveedores realizan inversiones, no tanto a favor de una compañía, sino a favor de sus muchos otros clientes.

Aprovechar recursos para otros propósitos. Toda organización tiene límites sobre sus recursos disponibles. El reto constante es asegurar que esos recursos se extiendan hacia las áreas más valiosas. El outsourcing permite redirigir sus recursos de las actividades no prioritarias hacia aquellas donde tienen el mejor retorno sobre su inversión.

En la mayoría de los casos, los recursos dirigidos a través del outsourcing son recursos humanos: gente. Es decir, al delegar funciones no prioritarias, las empresas pueden reorientar a su gente hacia actividades de mayor valor.

Disponibilidad de fondos. El outsourcing es, también, una forma de reducir la necesidad de invertir fondos en actividades no prioritarias del negocio. En lugar de adquirir recursos mediante el gasto de capital, se contrata mediante una base de gastos operacionales “ya utilizados”. El outsourcing hace que los fondos se utilicen en áreas estratégicas del negocio.

Infusión de efectivo. El outsourcing, generalmente involucra la transferencia de activos del cliente hacia el proveedor: equipo, vehículos y licencias utilizadas en las operaciones diarias de la empresa son de hecho, vendidas al proveedor. Este utiliza estos activos para proveer servicios a su cliente y, en ocasiones, a otros clientes. Dependiendo del valor de esta venta, este proceso conlleva una infusión de dinero fresco al cliente.

Reducción y control del costo. Lo más simple (y más importante) razón para recurrir al outsourcing es la reducción de costos operacionales. El tener acceso a los bajos costos del proveedor externo (resultado de las economías de escala o de otras ventajas basadas en la especialización) es claramente una de las razones más fuertes para adoptar el outsourcing. Además, muchas compañías que tratan de hacerlo todo ellas mismas, incurren en gastos de investigación, desarrollo o marketing altísimos, gastos que el consumidor de hoy en día no está dispuesto a aceptar.

Recursos no disponibles. Muchas empresas recurren al outsourcing porque no tienen acceso a determinados recursos dentro de su organización. Por ejemplo, si una organización está expandiendo sus operaciones de una nueva ciudad o país. El outsourcing es una alternativa más viable para contar con la capacidad necesaria desde el principio de su operación en otra localidad.

Funciones que salen de control. El outsourcing es una opción interesante para cubrir actividades que son diferentes de manejar o están fuera de control de la dirección de una empresa. Sin embargo. Esto no implica que el dueño o el director general de la empresa

se desligue del problema dejándolo en manos de un experto externo. Cuando una función o proceso es percibido como “difícil de manejar” o “fuera de control”, la organización necesita las causas. Si, por ejemplo, la razón es que los requerimientos, expectativas y recursos necesarios no se conocen a la perfección, el outsourcing no mejorara la situación, de hecho, quizás la empeore.

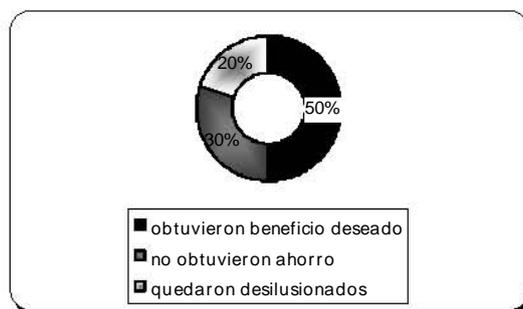
#### 4.7 ¿EN QUE CONSISTE?

Outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas a las empresas.

##### Reducción de los Costos de Producción

El mensaje claro, es que Outsourcing no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios de tecnología.

Éste debe ser estudiado como un proceso de largo plazo, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos medulares.



Además, al llevar a cabo un proceso de este tipo la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes.

Bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el outsource (la compañía que presta el servicio de Outsourcing), para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

Otro de los beneficios que aporta este modelo es la producción de ventajas competitivas. En primer lugar facilita el liderazgo, porque al quitarse el lastre de aquellos procesos que no son medulares, la empresa desarrolla tendencia a ser líder en su negocio, tiende a ser más eficiente porque se olvida definitivamente de algunas tareas que le obligan a dedicar mucha atención y tiempo; la satisfacción de las expectativas del cliente es otra ventaja competitiva indudable.

Es importante mencionar otros de los beneficios proporcionados por esta herramienta, los cuales son:

- ❖ la proporción de mayor veracidad de respuestas
- ❖ protección de inversiones perdidas
- ❖ evitar quedar "atrapa dos" con el proveedor
- ❖ reducción del riesgo del negocio

Todos estos puntos permiten que se lleve a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor que se le puede estar agregando al negocio ya existente, (quizás mediante mejores productos y servicios) y agregando valor mediante la innovación.

A nivel mundial ha ocurrido un fenómeno en el que la tecnología ha ido cubriendo una parte cada vez mayor del aspecto de negocios de las empresas, a través de los procesos de simplificación.

Luego se vio la necesidad de llevar a cabo una fase de integración, y finalmente se está observando hoy en día una tendencia hacia la optimización. A consecuencia de esa evolución la mano de obra directa ha disminuido, siendo sustituida por la tecnología. Esto acentúa la necesidad de las empresas de aligerar los procesos no medulares para su negocio.

#### **4.8 LISTA DE VERIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Para llevar a cabo un proyecto de Outsourcing se hace necesario verificar la siguiente lista:

- ❖ investigaciones preliminares
- ❖ logro del compromiso
- ❖ selección del líder del proyecto
- ❖ diseño de la metodología detallada
- ❖ elaboración del plan del proyecto
- ❖ creación del equipo del proyecto
- ❖ implementación del estudio de evaluación
- ❖ informe de hallazgos / propuesta (si es necesario)
- ❖ selección / planeación del o los proyectos específicos de outsourcing
- ❖ selección de los proveedores (incluyendo el concurso)
- ❖ transferencia del control al contralor externo

Investigaciones Preliminares. Una subcontratación solo surtirá efecto si antes ha sido objeto de una investigación minuciosa. Las preguntas que se deben responder con detalle son las siguientes:

¿Cuál es el propósito del ejercicio? Necesita estar seguro del motivo fundamental.

¿Cual es el servicio o la función considerada para la subcontratación? Significa definir los límites o alcances del servicio o función con claridad considerable

¿La organización tiene una necesidad urgente de emprender una iniciativa?

¿La iniciativa tiene una relación directa con sus propósitos estratégicos generales? Una vez que ha sido establecida la necesidad urgente, se debe evaluar esta última en relación con los propósitos estratégicos de la organización.

Después de la investigación inicial pero antes de tomar cualquier decisión sobre la subcontratación, se debe formular una tesis empresarial que tenga en cuenta tanto las cuestiones financieras como no financieras. El documento debe identificar el problema o los problemas existentes y enumerar las medidas que se podrían tomar para resolver las dificultades. Naturalmente no se debe determinar el costo de cada opción durante la vigencia de un contrato potencial. Básicamente es un ejercicio de comparación donde se plantea un paralelismo entre la manera en como se están haciendo las cosas ahora y la manera como se podrán hacer en el futuro, si la iniciativa de subcontratación prospera.

En lo posible, la tesis empresarial debería contener las siguientes secciones clave:

Sumario ejecutivo; es una reseña simple, clara y precisa de porque hay que llevar a cabo la iniciativa y cuales son sus beneficios, seguida por un análisis de cómo operara el acuerdo de subcontratación y que abarcara.

El contexto estratégico; esta sección debería aclarar, cuales van a ser los alcances de la iniciativa

Las disposiciones actuales/ condiciones existentes; se debe elaborar una descripción del estado de la organización, que nunca es fácil de definir.

Las opciones; refiere los detalles de los cursos de acción de alto nivel que la organización puede seguir .Invariablemente. Aunque no siempre hay 3 opciones:

- ❖ mantener las disposiciones actuales o existentes
- ❖ mejorar las disposiciones actuales o existentes mediante el uso de recursos internos
- ❖ subcontratar: identificar y seleccionar a un proveedor capaz de ofrecer el servicio requerido

Después de haber identificado las diferentes opciones, se deben evaluar detalladamente.

Los beneficios; establecer los parámetros para evaluar las opciones en términos de la calidad del servicio.

Los costos; esta sección es precisamente detallar el costo de la situación actual/existente, que abarca también el tiempo de la duración del contrato.

Los costos directos se pueden resumir en tres conceptos:

- ❖ costos opcionales
- ❖ costos asociados con el tiempo general
- ❖ diferencias de costos a través de los cambios en el grado de reacción empresarial

Otros costos incluyen:

- ❖ el costo del proyecto mismo, de los miembros del equipo de proyecto y de ayuda externa
- ❖ los gastos operativos o costos generales del servicio
- ❖ los costos variables, que se relacionaban con la cantidad o volumen del servicio.
- ❖ los costos específicos o de proyecto relacionados con los precios cobrados sobre una base *one-off* (limitada a un solo momento u oportunidad) para reflejar la necesidad de un correo electrónico a gran escala.

El análisis de perceptibilidad; tiene que considerar las suposiciones clave y proporcionar un análisis de su perceptibilidad.

Los riesgos; Un análisis de riesgo es una herramienta convincente para reafirmar el compromiso de la gerencia superior, que será necesario para garantizar el éxito.

Un análisis de riesgo debe considerar los siguientes aspectos:

- ❖ el evento
- ❖ causas potenciales
- ❖ impacto probable
- ❖ manera de reducir la probabilidad del evento
- ❖ ¿a quien le corresponde reducir la probabilidad?

La recomendación; la tesis empresarial debe recomendar el procedimiento adecuado para resolver el problema.

El plan; La manera mas eficiente de mostrar el proceso es el diagrama de Gantt, que clasifica todos los elementos y actividades que se deben contemplar en el proceso.

Logro del Compromiso. Es una cuestión mucho más difícil que cualquier decisión administrativa previa para adoptar una nueva tecnología, una nueva línea de productos o la implementación de un sistema de administración según una nueva norma, ya que esta decisión no se basa simplemente en un análisis para determinar si una función específica podrá transferirse a personas externas, sino cuales funciones de la empresa, incluyendo tal vez las propias, deberían transferirse.

Selección del Líder del Proyecto. No pueden establecerse reglas estrictas, ya que el director ejecutivo escogerá a la mejor persona disponible. Sería adecuado un consultor externo, o alguien que este trabajando en una habilidad central que cuente con el conocimiento o con la experiencia de un enfoque estructurado para el proyecto de Outsourcing.

Diseño de la Metodología Detallada. Incluye selección de factores, costeo de las opciones, evaluación de los beneficios potenciales, evaluación de proveedores y riesgos; en este punto deberán evaluarse los beneficios potenciales de:

- ❖ liberar a los gerentes para que realicen un trabajo más eficaz
- ❖ acceso a la última tecnología / datos de mercados e información.
- ❖ despliegue más rápido de nuevos desarrollos y aplicaciones
- ❖ procesos mejores o reingeniería de procesos
- ❖ mayor satisfacción del cliente.

Elaboración del Plan del Proyecto. Un plan razonable comprendería:

- ❖ plan detallado del Proyecto
- ❖ asignación de Tareas
- ❖ informe de Hallazgos Iniciales
- ❖ selección / Planeación de Proyectos específicos para Outsourcing

Creación del Equipo del Proyecto. La selección del líder del proyecto, quien deberá reportar al director ejecutivo, es el paso más importante en la creación del equipo del proyecto. Es conveniente que los miembros del equipo tengan habilidades en ingeniería de sistemas, ingeniería de diseño o desarrollo de nuevos productos, administración y finanzas.

Implementación del Estudio de Evaluación. El líder del proyecto debe tener autorización desde el principio para continuar con el proyecto hasta la selección de los proveedores potenciales y el concurso de los mismos (la licitación).

Informe de Hallazgos / Propuestas (Si es necesario). Quien escriba el informe deberá tener la habilidad para ello, y el informe escrito deberá estar apoyado por una presentación adecuada.

Selección / Planeación del o los Proyectos Específicos de Outsourcing. La selección dependerá de la autoridad que se haya otorgado al equipo. ¿Requieren de la aprobación para cada proyecto específico o pueden probar el mercado antes de buscar aprobación para subcontratar?

Selección de los Proveedores (Incluyendo el Concurso). Una vez que se ha seguido una metodología para outsource y se ha puesto atención tanto a los peligros latentes como a las cuestiones legales, puede procederse a la elección de un socio.

Transferencia del Control al Contralor Interno. Después que se ha llevado a cabo el resto del proceso, la transferencia del control a un contralor externo será una cuestión de rutina.

#### **4.9 FACTORES CONDICIONALES A LA SUBCONTRATACIÓN**

Podemos considerar, de una forma amplia y general, una serie de factores que condicionan la implantación Outsourcing en las empresas:

Outsourcing y el ambiente estratégico.

La necesidad natural de un conocimiento amplio por parte de los funcionarios sobre el nuevo sistema de gestión implica la difusión en toda la organización de la estrategia, visión, misión, objetivos y metas de la empresa para la correcta aplicación del proceso de tercerización.

Igualmente, se deben revisar los objetivos, políticas y directrices para que la empresa, en caso de conflicto, se encuentre apta para establecer una relación de confianza entre todos los niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

Outsourcing y el ambiente organizacional.

Debido a los cambios en la estructura funcional se producen alteraciones significativas del espacio físico que ocupa la organización, variaciones en la actividad funcional y en la delegación de autoridad y cambios en los organigramas departamentales y en el general.

Por lo expuesto, se producen también alteraciones en las normas, sistemas y métodos operacionales, los cuales deberán ser revisados frecuentemente para soportar los cambios que produce Outsourcing.

Consecuentemente la organización se verá inmersa en un proceso de adaptación al nuevo control interno de los sistemas de información gerencial, a través de un mayor soporte y calificación de datos para la toma de decisiones.

## Outsourcing y el ambiente económico.

Bajo esta perspectiva, Outsourcing requiere una adaptación de la estructura de costos internos a este nuevo sistema definiendo sus situaciones a un nivel contable y operacional.

Así, los datos obtenidos a través del sistema de costos de las actividades subcontratadas en relación con los costos de las actividades internas. A partir de la implantación de Outsourcing, se necesita de una revisión continua de los costos de los procesos de producción, de distribución, comercialización y, en general, de los costos de muchas actividades administrativas internas, pues repercuten directamente en la estructura administrativa - operacional de la empresa. De igual manera, debe existir un ambiente encaminado a la revisión de los precios y tarifas de los productos o servicios de la organización, considerando la participación e influencia, directa o indirecta, de las actividades subcontratadas para la determinación final de los mismos.

En muchos casos, dependiendo de las áreas subcontratadas y según la flexibilidad de manejo implantado en las mismas, pueden existir variaciones significativas en la planificación del nivel de inversiones en activos por parte de la empresa o en la planificación del rendimiento de los activos existentes.

## Outsourcing y el ambiente social.

Las circunstancias especiales del momento político y social nos llevan a hablar sobre el empleo. Este tópico se debe analizar tomando en cuenta:

Apertura de los nuevos negocios. En este sentido, los ejemplos internacionales de Outsourcing, algunos de los cuales serán expuestos más adelante, nos llevan a pensar en la formación rápida de nuevas empresas en varios segmentos del mercado en el sector de los servicios.

## Outsourcing y el ambiente político.

El gobierno, ya sea municipal o estatal, podría considerar a OUTSOURCING como una forma adecuada de proceder en la relación con los cambios estratégicos y operacionales en los organismos públicos.

Podemos decir que los programas de estabilización de la economía, la privatización de empresas estatales, la apertura de la economía y la disminución de la burocracia reflejan intenciones del estado que pueden tener resultados favorables a través de Outsourcing.

## Outsourcing y el ambiente jurídico legal

A considerar la negociación de un contrato de Outsourcing se deben de tener en cuenta ciertos aspectos como son:

#### Decisiones Iniciales:

- a) ¿conviene, por razones de confidencialidad durante las negociaciones, redactar un acuerdo independiente de no revelación con cada uno de los proveedores potenciales?
- b) definir que sistemas y/o servicios van a subcontratarse.
- c) confirmar la viabilidad financiera del proveedor, ¿requerida el cliente una garantía de desempeño o acciones específicas sobre la cobertura del seguro del proveedor o una indemnización por parte de la matriz del proveedor?
- d) ¿quién iniciará la elaboración del contrato, el proveedor o el cliente?
- e) ¿qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y/o negociación?
- f) decidir la fecha de inicio para el contrato.
- g) decidir la fecha de transición para el inicio de los servicios de outsourcing.
- h) ¿cuál será la duración del contrato?

#### Definir la Terminología

- a) definir los términos apropiados para este acuerdo particular de outsourcing, por ejemplo, los servicios y el nivel de servicios.
- b) ¿se han identificado y cuantificado las actividades claves?
- c) identificar los establecimientos donde se realizarán los servicios.
- d) identificar los equipos que se usarán para proveer los servicios.
- e) identificar el software que se utilizará para los servicios si se va a subcontratar tecnología informática.

#### Estructura del Contrato:

- a) ¿sería apropiado integrar en el contrato documentos de invitación a licitación y respuesta a licitación, o ha cambiado la situación desde que se elaboraron los documentos?
- b) ¿va a haber un solo contrato o será más pertinente tener contratos múltiples?
- c) lo último podría ser una forma práctica para estructurarse el contrato si puede dividirse en etapas definidas, como outsourcing de servicios operativos seguidos por el desarrollo de nuevos servicios, o si formará parte de los acuerdos una transferencia de activos.

#### Personal:

- a) ¿formarán parte del arreglo de outsourcing algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, por transferencia temporal, redundancia o transferencia definitiva?
- b) ¿se aplica la reglamentación sobre transferencia de empresas (protección del empleo)?
- c) ¿cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo?

Locales e Instalaciones:

- a) ¿de donde realizará el contrato, en las instalaciones del proveedor o del cliente?
- b) ¿se vendería o se rentaría al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades?
- c) ¿debe negociarse una venta, un contrato de arrendamiento o una licencia de ocupación?

Equipo de Hardware:

- a) ¿es responsable el proveedor de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones?
- b) ¿va a utilizar el proveedor el equipo del cliente en las instalaciones del cliente?
- c) ¿se transferirá equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor? de ser así. ¿se ha definido la responsabilidad para asegurar que se obtengan todos los permisos y licencias de terceras partes que tiene un interés legal en el equipo?
- d) ¿es necesario un contrato separado para dirigir la transferencia de propiedad?
- e) ¿se requerirá un avalúo formal?
- f) ¿quién será responsable del seguro?
- g) ¿quién será responsable de los arreglos y pagos de mantenimiento?
- h) ¿se requerirá un contrato separado para el mantenimiento?

Software:

- a) ¿estará el proveedor utilizando software para que lo utilice el proveedor en outsourcing? en caso de ser así ¿esta el cliente otorgando la licencia de su propio software para que lo utilice el proveedor en outsourcing?
- b) ¿ha obtenido el proveedor las licencias para el uso de software de terceros?
- c) ¿está el proveedor utilizando el software propio en el suministro de los servicios?
- d) ¿quien poseerá los derechos del software que se desarrolle en los arreglos outsourcing?

Términos de cargos y pagos:

- a) ¿cómo se calculan los cargos por el servicio?
- b) ¿pueden producirse volúmenes y controlarse con suficiente exactitud para que sea viable un cargo fijo?
- c) ¿se harán los cargos por tiempo y materiales?
- d) ¿en la contabilidad de "libros abiertos" una opción, costos del proveedor mas utilidad acordada?
- e) ¿están los cargos relacionados directamente con el desempeño en el nivel de servicio?
- f) ¿cuáles son los cargos a incluir y excluir, se cargan por separados los cargos y servicios subordinados? ¿se cargan por separados los gastos?

- g) ¿habrá un sistema de descuento por incumplimiento de los niveles de servicio que no estén dentro de los criterios acordados?
- h) ¿habrá alguna limitación en variaciones en los niveles por cargos a pagar?
- i) ¿habrá algún trabajo de desarrollo y cómo se va a cargar éste?
- j) ¿los cargos permiten cambios en los servicios?
- k) ¿con qué frecuencia se revisarán los cambios?
- l) ¿hay alguna limitación en los criterios para la revisión, como el índice de precios al menudeo, estudios de salarios en computación, etc.?
- m) ¿existe alguna posibilidad de que disminuyan los cargos con el tiempo?
- n) ¿cuáles van hacer los métodos de pagos?

México cuenta con un marco legal que regula a las agencias de contratación y obliga a las autoridades a hacer inspecciones

Si bien tanto autoridades como empresarios, políticos, trabajadores y organizaciones no gubernamentales coinciden en el auge que vive el sistema de subcontratación de personal, y algunos opinan que la falta de una reforma a la actual Ley Federal del Trabajo genera ambigüedades que dan vía libre para que algunas compañías perjudiquen los derechos de los trabajadores, la realidad es que México sí cuenta con un reglamento para las agencias de colocación de recurso humano, pero data de 1982 y fue firmado por el ex presidente José López Portillo.

Aunque después de 23 años pueda parecer paradójico, la segunda consideración del Reglamento de Agencia de Colocación de Trabajadores señala que “es necesario contar con un ordenamiento acorde con las necesidades y circunstancias actuales, que permita regular con precisión y en forma integral el funcionamiento” de las compañías de contratación.

Una de las disposiciones que más llama la atención del texto legal es que estipula que las áreas de Inspección del Trabajo de los gobiernos federal y estatales deberán visitar “por lo menos cada seis meses” a las agencias de colocación, vigilancia que “deberá proporcionar a la autoridad competente informes sobre aquellas” compañías que “no cuenten con la autorización de funcionamiento y el correspondiente registro, o que infrinjan cualquier otra disposición legal”. Por otra parte, el artículo 15 del reglamento (de obligaciones y prohibiciones) señala que las compañías deben “colocar en lugares visibles, dentro de las instalaciones de la agencia, la leyenda de que sus servicios son gratuitos para los trabajadores”.

Otra obligación es que las empresas deben utilizar los registros estadísticos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de la Dirección del Empleo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, para informar cada mes sobre el número y las características de las vacantes captadas, los solicitantes atendidos y las colocaciones efectuadas.

Después, el artículo 16 prohíbe a las agencias “efectuar cobro alguno a los solicitantes de empleo, sea en dinero, servicios o especie”. Además, inhabilita a las compañías a convenir con las empresas a las cuales prestan sus servicios “que sus honorarios sean descontados” del salario del trabajador.

El documento también prohíbe a las agencias ofrecer condiciones de empleo falsas que constituyan “en cualquier medida” un engaño para el solicitante, además de “negar la prestación del servicio por motivos de raza, sexo, edad, estado civil, religión o nivel socioeconómico”.

No obstante la vigencia de ese reglamento, “hasta el momento la impresión que tenemos es que las autoridades no han dado seguimiento al comportamiento de las agencias”, consideró Eduardo Canales Serrano, abogado del Centro de Reflexión y Acción Laboral (Cereal).

#### **4.10 METODOLOGÍA PARA ESTABLECER UN PROYECTO DE OUTSOURCING.**

Una metodología práctica para establecer proyecto de Outsourcing incluye:

- ❖ combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros
- ❖ analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencialmente para ser sometida a un proceso de Outsourcing en un momento determinado
- ❖ diseñar un programa de Outsourcing partiendo de este análisis, establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso
- ❖ prepararse para la implementación, y adquirir los recursos necesarios para que pueda ser manejado por control remoto (vía Internet, por ejemplo)

Convencer de la necesidad

Poner en manos de otros la administración de servicios que son vitales para la empresa, causa cierto recelo; sin embargo no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las organizaciones.

"La situación actual es que las empresas absorban la totalidad del costo de los procesos, el cual es trasladado al cliente vía precio; además de la ineficiencia, distracción de recursos y poca especialización". (Rodríguez Leonardo, 1997, Septiembre, p. 669).

Implementar Outsourcing

La metodología Outsourcing es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones.

Esta no es una receta de cómo proceder con respecto al Outsourcing, ni tampoco es magia negra revelada a uno o dos profesionales privilegiados.

Lo que hará esta metodología es ayudarlo a planear, ayudarlo a fijar las expectativas, tanto dentro de su organización como en el exterior, e indicarle aquellas áreas donde usted necesita conocimiento especializado.

Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de Outsourcing que se está considerando.

Este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

### **Pasos de la metodología:**

#### **FASE 0 INICIO DEL PROYECTO.**

- ❖ ¿qué hace? Identifica el alcance de lo que se está considerando para outsourcing. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores "adelante / alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner la semilla" del proyecto.
- ❖ ¿cuánto tiempo? De dos a cuatro semanas.
- ❖ ¿quién participa? Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.
- ❖ ¿qué se entrega? Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.
- ❖ ¿qué se decide? Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

#### **FASE 1 EVALUACIÓN.**

- ❖ ¿qué hace? Examina la factibilidad Outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfará los criterios establecidos.
- ❖ ¿cuánto tiempo? De cuatro a seis semanas.
- ❖ ¿quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo: de finanzas o recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.
- ❖ ¿qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación
- ❖ ¿qué se decide? Decisión acerca de proceder o no.

## FASE 2 PLANEACIÓN DETALLADA.

La naturaleza del plan. Como mínimo, el plan debe establecer lo que se debe hacer, cuando lo hará, y con que recurso. Asimismo, necesita concentrarse en el como, no en el que.

El plan debería:

- ❖ tener objetivos mensurables
- ❖ responder a las preguntas que las partes interesadas deberían formular.
- ❖ contemplar las contingencias
- ❖ identificar los riesgos y tomar medidas para evitar o reducir al mínimo las consecuencias.

Además, un plan proporciona:

- ❖ un grado de confianza
- ❖ una estructura dentro de la cual trabajar
- ❖ certeza de que todo ha sido contemplado
- ❖ evidencia de consideración
- ❖ un medio de comunicar el contenido a los otros de una manera lógica, coherente y contundente.
- ❖ ¿qué hace? Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.
- ❖ ¿cuánto tiempo? De ocho a diez semanas.
- ❖ ¿quién participa? El equipo formado durante la fase 1, más un representante de compras (o abastecimientos o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.
- ❖ ¿qué se entrega? Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.
- ❖ ¿qué se decide? A quien se invita a conservar, bajo que criterios y las medidas de desempeño.
- ❖ se deben seguir doce etapas claves en la preparación de un plan de subcontratación:
- ❖ aclara los objetivos/requerimientos; lo que pretende lograr y como sabrá que ha alcanzado sus objetivos.
- ❖ planificar el proceso
- ❖ simultáneamente, identificar a los proveedores potenciales y su nivel de interés, y establecer un dialogo ;Al respecto, usted necesita formularse las siguientes preguntas:

¿Quiénes son los participantes?, ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades?

¿Necesitamos crear liquidez negociando con los proveedores potenciales donde esto representa una nueva oportunidad?

¿El proveedor ha hecho antes algo similar?

¿Podemos consultar sitios de referencia?

¿Podemos proporcionar un breve resumen de los productos y resultados requeridos para que los proveedores potenciales puedan responder?

- ❖ dirigir a sus gerente/participantes clave (stakeholders). Se debe llevar en tres dimensiones: emocional, política y racional
- ❖ comunicarse con el plantel involucrado, con el otro plantel y con aquellas personas que están fuera de la compañía
- ❖ hacer una lista final de sus proveedores y comunicarles su información/requerimientos. Se debe confeccionar una lista final de los proveedores potenciales y proporcionarles un informe de los requerimientos.
- ❖ evaluar sus respuestas y continuar el dialogo
- ❖ obtener la aprobación de sus gerentes superiores para lo que usted desea hacer.
- ❖ los hitos importantes para someter a su aprobación son:
  - proporcionar una lista final de los proveedores
  - llegar a un acuerdo sobre los alcances del ejercicio y más tarde, sobre el informe de los requerimientos.
  - reunirse con los proveedores potenciales y visitar los sitios de referencia
  - seleccionar a un proveedor preferido
- ❖ llegar a un acuerdo sobre el contrato
- ❖ identificar y entrenar a su equipo de gerencia de contrato, se debe tener un equipo para la gerencia del contrato, y que no debe ser transferido al subcontratista
- ❖ negociar el contrato y acordar el nivel de servicio, es difícil estimar tiempo de la negociación del contrato. Es necesario contemplar las cláusulas contractuales clave tan pronto como sea posible. Los acuerdos de nivel de servicio se deben negociar simultáneamente con la negociación del contrato, se necesita planear el desarrollo de una línea de pase para el Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS). Este será un “anexo” del contrato, y por lo tanto debe estar disponible cuando el contrato se firme.
- ❖ El ANS generalmente consiste en una serie de procesos o componentes:
  - proceso de recolección diaria de datos( reunir la formación sobre los tiempos de respuesta, los volúmenes de transacción, el incumplimiento de plazos, etcétera)
  - control de excepción, es decir, necesidad de informar sobre las estimaciones que han superado los umbrales
  - información diaria o semanal mediante la producción de informes *on line* para identificar los niveles de servicio.

- ❖ organizar una transición, determinada por las primeras etapas del proceso, es difícil planear detalladamente la transición-el pasaje, después del inicio del contrato, del servicio subcontratado-al comienzo del ejercicio de subcontratación. Es poco realista imaginar que un subcontratista pueda lograr un cambio y ofrecer un nivel de servicio superior dentro de las 24 horas, ya que el proceso de cambio requiere tiempo.
- ❖ es necesario acordar cuanto tiempo se requerirá y que se lograra y eso dependerá de:
  - donde se encuentra usted ahora: con una función bien administrada y documentada, o en una situación confusa con escaso conocimientos del rendimiento actual.
  - a donde quiere llegar y por que; las motivaciones pueden ser las mejoras en el servicio, las reducciones en el costo o en el espacio para concentrarse en las operaciones fundamentales. Estos son objetivos diferentes que se podrían alcanzar en plazos diferentes.
  - si hay hitos o plazos clave a los cuales responder.
  - Las organizaciones proveedores prefieren una transición mas larga de las que pretenden a menudo las organizaciones cliente. Obviamente cuanto mas larga sea la transición menor es el riesgo en no alcanzar las metas.
- ❖ manejar el contrato de manera convenida con el proveedor en la etapa de negociación; el proceso de manejo del contrato se desarrollara como parte de la identificación y entrenamiento del plantel gerencial del contrato. Solamente en esta etapa, se puede pensar en desarrollar un plan de manejo del contrato.

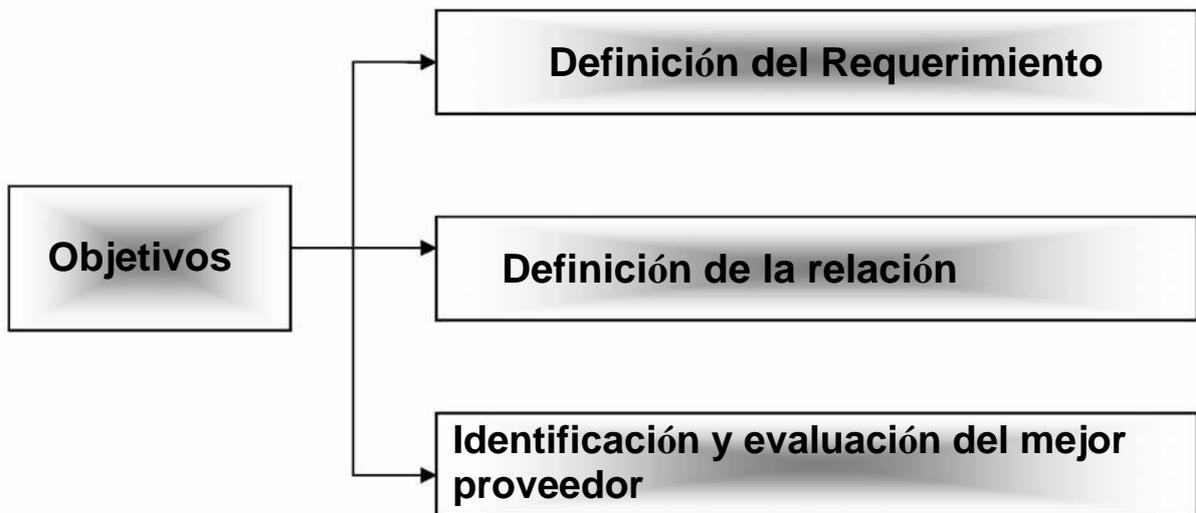
Para seleccionar a un proveedor se necesita definir lo que espera de el, saber como va a evaluar la respuesta que usted reciba a su propuesta y saber como va manejar la relación con el. Paralelamente con el desarrollo de su objetivo de acuerdo, necesita estar seguro de que hay organizaciones capaces e interesadas en comprometerse con su empresa, y con las cuales desea establecer una relación estratégica.

La complejidad esencial de la subcontratación reside en la selección del proveedor de servicio.

Selección de proveedor del servicio.

La metodología ideal para seleccionar a un proveedor del servicio.

Programa de actividad para una subcontratación realista



El criterio adoptado por muchas organizaciones a menudo resulta ser más lineal



El criterio lineal le deja pocas oportunidades para garantizar una relación factible con el proveedor, y con demasiada frecuencia los procesos del contrato y la gerencia del cliente son suministrados por el proveedor elegido, de modo que necesita ponerlos a prueba en su organización.

Existen tres tareas que se deben hacer en forma paralela:

- ❖ desarrollar la especificación del servicio, con una estimación de la línea de base, los planes de crecimiento y las tendencias.
- ❖ planear las estructuras de la gerencia del contrato y comenzar a identificar a los candidatos para cumplir los roles gerenciales del contrato.
- ❖ establecer el sistema y el proceso de evaluación, y desarrollar los criterios de evaluación

La especificación del servicio

El proceso de selección, se inicia en el primer contacto con los proveedores, en este sentido, es muy importante reconocer que todo contacto influye en el proceso de toma de decisión. Por lo tanto, es importante tomar nota de todos los contactos y aprovechar las actitudes de los proveedores del servicio como una manera útil de alcanzar un entendimiento acerca de la relación que están buscando.

Así, el proceso formal de evaluación de la capacidad solo comienza con la especificación del servicio.

**El desarrollo de la especificación del servicio debería incluir las siguientes etapas:**

1. Especificar los resultados o productos que requiere su organización. La redacción de las especificaciones requiere un conocimiento amplio de lo que se produce a fin de que no se omita nada. Por eso, a menudo se necesita la intervención de un equipo unificado, que utilice consejeros externos junto con el entrenamiento en los principios de la especificación. Algunos factores clave para tener en cuenta cuando se produce una especificación basada en el resultado:

- ❖ haga una lista de los resultados que desea, es decir, de lo que debe suceder.
- ❖ no espere resultados mas grandiosos de los que el proveedor del servicio puede ofrecer, ni ayude a lograrlos.
- ❖ dentro de los límites que usted ha establecido para la subcontratación, ¿el proveedor del servicio tiene todo lo necesario para producir los resultados necesarios?
- ❖ asegúrese de haber comprendido el problema real
- ❖ verifique el componente tiempo del resultado ¿este es observable desde el día 1 del nuevo contrato o solo mas adelante?

2. Determinar la línea base donde se encuentra la organización ahora. Si no se determina una línea base jamás sabrá si esta obteniendo beneficios o no. El rendimiento solamente se puede estimar por la adecuación al presupuesto, y con unos pocos proyectos importantes visibles par la organización. Debemos conocer lo suficiente para determinar el tamaño del área a ser subcontratada. Pero no es necesario reunir una gran cantidad de detalles.

3. Definir que tipo de relación desea tener con el proveedor del servicio. Una vez que haya establecido los objetivos, inevitablemente comenzara a pensar en como trabajara con el proveedor del servicio. La relación externa estará definida hasta cierto punto por la cultura de la organización. Y eso se reflejara en cada aspecto de la subcontratación – no solo en la especificación y la línea de base, sino en la manera como se va a manejar los contactos con el proveedor del servicio, en el proceso de evaluación y la estructura gerencial del contrato que es apropiada, y en los niveles de rendimiento que se ha establecido. Es conveniente empezar a pensar en la relación cuando se comienza a producir la especificación y a desarrollar la línea base.

Debe pensar en las características que esta buscando; debería considerar no solo las características que le agradan sino también si el proveedor dispone del área de competencia que usted necesita; la extensión geográfica, la capacidad técnica y los procesos eficaces, la historia pasada. Debe estar seguro de poder definir lo que quiere antes de comprometerse. El primer requisito en la definición de la relación es el tipo de acuerdos y contratos que formaran su base legal.

Estos especifican:

- ❖ el acuerdo logrado, quien hace que.
- ❖ quien tiene cuales responsabilidades.
- ❖ las cláusulas de finalización, tanto al término del contrato como por razones especiales durante el contrato.
- ❖ los niveles del servicio.
- ❖ las sanciones por la falta de rendimiento del servicio.
- ❖ como puede cambiar el contrato y que hará que si cambian los requerimientos.
- ❖ la evaluación de los mecanismos, incluyendo los “topes” sobre los cambios.

Definir la relación también incluye decidir sobre las estructuras y los procesos de gestión del contrato que usted necesita introducir para asegurarse de que esta sacando el máximo beneficio del contrato que ha firmado.

También se deben identificar y poner a prueba las estructuras, los procesos y el personal que formaran la interconexión con el proveedor. La determinación del criterio de evaluación debe ser lo que usted busca en las respuestas del proveedor. Cuando se desarrolle la especificación debería pensar como manejaría la interconexión con el proveedor.

### **Clasificación de los candidatos potenciales**

Un próximo paso esencial, una vez que usted ha definido la especificación del servicio, es producir una lista de los candidatos potenciales

Redacte un cuestionario básico para los proveedores que le permita resumir esta “larga lista” de candidatos potenciales en una “breve nomina”. El cuestionario debería abordar los siguientes puntos clave:

- ❖ ¿el candidato es una sociedad anónima, una organización privada limitada, un consorcio o una asociación? Si es un consorcio, haga una lista de todos los miembros.
- ❖ solicite las cuentas revisadas de los últimos tres años.
- ❖ ¿cual es el volumen de ventas anuales? ¿Cuál es el volumen de ventas específico para el servicio que usted esta interesado en subcontratar?
- ❖ ¿el candidato estuvo alguna vez en una administración o liquidación?
- ❖ solicite copias de las políticas del candidato en las siguientes áreas:
  - salud y medidas de prevención
  - seguridad
  - control de calidad
  - igualdad de oportunidades
  - relaciones industriales
  - iniciativas ambientales
- ❖ tome nota de la adhesión a cualquier asociación industrial.

- ❖ ¿el candidato esta acreditado en la ISO 9000 o equivalente? Si es así, pide ver una copia del certificado.
- ❖ ¿la organización tienen un seguro de responsabilidad profesional y porque monto?
- ❖ ¿cuántas personas hay empleadas en el área en la cual usted esta interesado?
- ❖ ¿qué porcentaje de rotación de personal experimenta el candidato sobre una base anual?
- ❖ solicite una breve sinopsis sobre la tarea emprendida para los clientes actuales
- ❖ ¿alguno de los contratos del candidato ha sido cancelado a pedido de los clientes, y si es así cuando y por que?

Analice las respuestas minuciosamente y luego concerté una visita, preferentemente acuda a sus organizaciones y observe sus operaciones.

Esta es una tarea de gerentes superiores que tengan la visión más amplia posible de cómo un proveedor podría contribuir al éxito de su empresa. Cuando haga la visita es imprescindible que tenga en cuenta:

- ❖ ¿cuáles son las competencias fundamentales del candidato, los antecedentes, y el conocimiento del sector y del cliente?
- ❖ ¿cuáles son sus sistemas y capacidades para el proceso? En particular, necesita comprender como se compensan sus fuerzas con sus debilidades.
- ❖ ¿cuáles son sus aspiraciones y objetivos? ¿su operación va a ser central para sus objetivos?
- ❖ ¿su organización será un cliente grande o pequeño para el candidato? ¿qué tipo de compromiso puede esperar de el?
- ❖ por ultimo, en orden pero no en importancia., usted necesita comprender la cultura del candidato. La afinidad cultural es esencial para el éxito. Elegir al socio apropiado es como elegir a un cónyuge: ¡puede ser lamentable y costoso cuando elige mal!

### **Evaluación de los proveedores.**

El proceso de selección de un proveedor se debería considerar como el filtrado de los candidatos potenciales a través de una serie de instancias cada vez más sutiles hacia una selección final.

Para lograr esto, la evaluación debería ser un proceso continuo durante todo el contacto con los proveedores potenciales. Con cada encuentro, llamada telefónica, memorando y visita contribuye a la opinión subjetiva acerca de los proveedores potenciales, también debemos considerar alguna manera de desarrollar simultáneamente una opinión objetiva.

La subcontratación es una decisión comercial, no una decisión personal. El ejercicio solamente será considerado exitoso si se alcanza el objetivo comercial. El proceso de

evaluación debería incluir la identificación de una serie de criterios que reflejan los objetivos comerciales, a continuación se indican algunos de ellos:

- ❖ la capacidad técnica que tiene para ofrecer el proveedor de servicio.
- ❖ la cantidad y calidad de la experiencia en el ámbito particular de la prestación.
- ❖ la cultura de la organización- afinidad cultural.
- ❖ comprender el requerimiento y la situación de su organización. usted tendrá que informar bien al proveedor potencial del servicio acerca de su organización y su "mando".
- ❖ las características especiales que usted sabe que necesita.
- ❖ un conjunto independiente de criterios para la evaluación financiera a fin de asegurar que recibirá un valor por su dinero.

El proceso de evaluación también debe alertarlo sobre los riesgos de la subcontratación y sobre lo que se puede hacer para manejarlos eficazmente. Finalmente, el proceso de evaluación debe ser comunicado a los gerentes y al plantel de su organización.

Para ser eficaz, la evaluación debe:

- ❖ estar basada en los objetivos de la subcontratación
- ❖ dar lugar a todo tipo de contactos con los proveedores a ser considerados en la evaluación, de una manera que no resulte demasiado ardua.

### **Pedido de propuestas**

Junto con el desarrollo de un sistema y procesos de evaluación se debería desarrollar y distribuir a los proveedores una Solicitud Formal de Propuestas. (SFP).

Las SFP deberían contener:

- ❖ la especificación que usted ha redactado.
- ❖ los antecedentes particularmente importantes si hay poca (o ninguna) información histórica que indique las tendencias en el uso o el desempeño del servicio hasta el presente.
- ❖ las instrucciones para los licitadores que indiquen como responder.

Usted debería comunicar a los proveedores su necesidad de que respondan a la SFP. Esto tiene dos propósitos.

En primer lugar, como parte de una evaluación comparativa, es útil tener todo en un formato similar, con los precios que reflejen las mismas unidades y así sucesivamente. Esto hará la evaluación mucho más directa. En segundo lugar; esto le dará alguna indicación de lo fácil que será trabajar con el proveedor. Desde luego, un proveedor puede responder de una manera innovadora a sus preguntas, pero esto debería contribuir a hacer las cosas más fáciles para usted proporcionando respuestas fácilmente comparables.

La manera como usted conduce la relación durante el ejercicio determinará como los proveedores piensan que usted la manejará una vez que se haya efectuado la subcontratación.

Si la subcontratación va a ser usada como una herramienta estratégica. La relación debe ser más constructiva. El objetivo es que el conjunto –usted y el subcontratista- agregue más a la suma de las partes. Por consiguiente, durante el periodo en que usted esta seleccionando a un proveedor, inicie la relación de una manera franca y constructiva.

### **El equipo gerencia del contrato**

Los gerentes del contrato y del servicio del proveedor deben formar parte del proceso para que usted y su gerente de contrato puedan reunirse con ellos y llegar a conocerlos.

Es importante se reúna con el gerente que será responsable de la prestación del servicio, no solo con el equipo de ventas del proveedor. Asegúrese de tener el derecho contractual de exigir que el personal clave sea cambiado si no es aceptable.

Comprometer a su gerente de contrato también es importante, ya que el o ella deben sentirse cómodos con el proceso y con el proveedor seleccionado si se pretende que la subcontratación sea exitosa. Recuerde que la subcontratación es una herramienta estratégica –los beneficios para su empresa deberían y podrían ser considerables, pero el potencial de cambio radical también es considerable-.

### **Desarrollo del Acuerdo de Nivel del Servicio**

El ANS constituye el nexo entre la especificación de los requerimientos y el contrato. Debe contener tanto los requerimientos como las estimaciones del servicio. Es conveniente separar el requerimiento y la estimación de modo que sea absolutamente claro lo que se debe lograr, y como usted sabrá si se ha logrado. El ANS se puede desarrollar a partir de la especificación del servicio, pero las estimaciones determinarán hasta que punto el contrato significara un desafío para el proveedor. Los niveles del servicio, determinarán el precio, y las estimaciones deberán ser proporcionales a este.

### **La Comunicación.**

Durante todo el proceso de selección del proveedor del servicio, es importante recordar que la información acerca de la decisión de subcontratar debe seguir siendo comunicada a todo el personal afectado.

De acuerdo con nuestra experiencia, es el temor y la incertidumbre lo que genera la rotación del personal, no la subcontratación. Cuando no se hace ningún anuncio acerca de lo que esta ocurriendo, los rumores generalmente anticipan proyectos peores que la subcontratación. Esto se puede evitar si usted comunica lo que es razonable transmitir. La comunicación debe proseguir durante el ejercicio y el proceso de transición al nuevo proveedor (y después de eso).

### FASE 3 CONTRATACIÓN.

- ❖ ¿qué hace? selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. identifica a un proveedor de respaldo.
- ❖ ¿cuánto tiempo? de tres a cuatro meses.
- ❖ ¿quién participa? el equipo central de la fase de planeación. Puede incluir asesores externos. participarán contratistas potenciales y sus socios.
- ❖ ¿qué se entrega? invitación a concursar. acuerdos de nivel de servicios. los encabezados del acuerdo. contratos. plan para la transferencia del servicio al subcontratista.
- ❖ ¿qué se decide? la concesión del contrato. a quien, para que servicio, durante cuanto tiempo, con que criterios de medición.

### ASPECTOS LEGALES DE LA SUBCONTRATACIÓN

Toda experiencia práctica de subcontratación conlleva una cantidad de posibles complicaciones legales que requieren la intervención de profesionales experimentados. Los términos "adquiriente" y "proveedor" para designar respectivamente a la organización que ingresa en un convenio de subcontratación y al proveedor del servicio.

Hay dos razones principales que explican las complejidades legales casi inevitables en los convenios de subcontratación. En 1er. Lugar, la subcontratación compromete a dos entidades que establecer una relación comercial sumamente estrecha, en lugar de una transacción ocasional. Esta relación estrecha significa que hay mayores oportunidades para la insensatez humana y para que las cosas vayan mal, lo cual es en si mismo una receta para las complicaciones legales.

En 2do. Lugar, es probable que las complejidades legales surjan del hecho de que la relación a menudo implica un contacto diario estrecho y un acceso a la información confidencial de la otra parte. El proveedor del servicio también estará suministrando bienes y servicios que, si bien no son fundamentales para la empresa del adquiriente y a su personal realizar sus tareas.

A pesar de llegar a ser una suerte de "socios" el adquiriente y el proveedor son dos entidades diferentes. Si el proyecto empieza a fallar, cada parte tendrá que actuar en su propio interés a expensas del interés de "la asociación".

En consecuencia, es esencial para el adquiriente y proveedor establecer con precisión los derechos, las obligaciones, los poderes, los riesgos y los beneficios para poder conducir armoniosamente la relación y resolver las posibles disputas, tan rápida e inofensivamente como sea posible, es conveniente dividir los asuntos legales en dos categorías:

- ❖ El contrato y los documentos pertinentes para iniciar la relación.
- ❖ Otros problemas legales diversos que surgen durante el curso de la relación.

## **El memorando de entendimiento.**

El proceso de contratación, particularmente en los acuerdos mas importantes, a menudo se debe dividir en dos etapas: la preparación de un memorando de entendimiento (ME) y solamente después de la redacción del contratado.

Un ME es un tipo de acuerdo mas breve que consiste en una declaración de intenciones entre las partes para ofrecer una garantía mutua de buena fe y proceder a la debida diligencia y a las negaciones del contrato. Los proveedores necesitan de este instrumento, particularmente cuando tienen que comprometer recursos financieros y humanos significativos en una debida diligencia y un proceso de negociación.

Un ME no es legalmente obligatorio como un contrato; la obligación es moral mas que legal. Sin embargo, las partes no deberían firmar un ME a la ligera. El ME es un documento muy breve, probablemente de cuatro a veinte páginas. Establecer, en un lenguaje corriente no legal, los objetivos amplios de ambas partes.

El objetivo básico es proceder a la negociación de un contrato durante un periodo particular. El ME también debería expresar del modo más amplio posible los principios a ser incluidos en el contrato, particularmente en las áreas problemáticas que son una causa potencial de desacuerdo durante las negociaciones.

Una de las ventajas de tener un ME es que permite a las partes explorar sus intenciones y compartir sus opiniones sobre algunos de los aspectos potencialmente más difíciles del acuerdo. Es una manera de determinar al comienzo del proceso si las partes están por concluir un acuerdo o si están en los polos opuestos.

## **El contrato.**

Un buen contrato debería de establecer en términos claros y precisos, y en lenguaje corriente, el área de competencia del trabajo al cual se aplica y define claramente los roles, responsabilidades, obligaciones y expectativas de las partes regidas por el contrato. También debería contemplar los procedimientos y soluciones en caso de que surja una disputa o alguna de las partes no sea capaz de producir lo que la otra espera. El contrato debería permitir al cliente obtener un valor por el dinero que paga, en tanto que permite al proveedor obtener una ganancia razonable. Se debería determinar las medidas de rendimiento y los objetivos razonables, así como los plazos y condiciones de pago.

En el nivel más elemental, el cliente necesita que los bienes y/o servicios requeridos sean de una calidad razonable y que sean distribuidos puntualmente y a un precio razonable.

Por otro lado, el proveedor tiene que obtener una ganancia y ser remunerado puntualmente, en plazos de pago razonables sin grandes retenciones.

Debe haber una definición clara de los objetivos y servicios a ser provistos, con plazos razonables para la entrega, donde se establezca con precisión quien es el comprador y cuales son las responsabilidades del proveedor.

Por lo general, los contratos entre proveedores y clientes empresariales son documentos extensos y detallados. Hay cuatro razones por las cuales es importante un contrato escrito, amplio, detallado y preciso.

- ❖ el contrato es una importante herramienta de control del riesgo. prevé diferentes situaciones, dificultades y problemas que pueden surgir durante su vigencia. un contrato exhaustivo y bien escrito debería servir como un documento de consulta.
- ❖ el proceso de negociación del contrato y la tarea de expresar formalmente las intenciones de ambas partes en un lenguaje escrito claro y preciso son buenas maneras de ayudar al adquiriente de la relación.
- ❖ un contrato escrito a menudo es útil como una herramienta de comunicación. un contrato sirve como un antecedente histórico escrito para comunicar las intenciones de ambas partes.
- ❖ el proveedor del servicio puede usar un buen contrato como documento de trabajo.

### **La estructura general del contrato**

Por lo general, el contrato se estructura físicamente en dos secciones:

- ❖ los plazos y condiciones. estas serán las cláusulas que cubren los aspectos generales de la relación entre el adquiriente y el proveedor. cubren los derechos, facultades y obligaciones entre ellos, generalmente sin dar especificaciones sobre algún aspecto particular del servicio.
- ❖ una serie de anexos (a veces llamados apéndices o agendas). son documentos separados que cubren en letras pequeñas el detalle sobre ciertos tópicos independientes. estos anexos son legalmente obligatorios. las categorías a ser incluidas dependerán de la naturaleza del servicio y de las circunstancias del contrato. sin embargo, generalmente incluirán documentos como los acuerdos de nivel del servicio. los detalles de los planes de transición, y los detalles de la venta y cualquier transferencia de activos.

Una de las preguntas mas frecuentes es si se debe firmar un contrato para beneficiarse de los servicios. Usualmente se firma un acuerdo de servicios, básicamente se le afirma por escrito todas y cada una de las responsabilidades y obligaciones por parte de la empresa contratada, descargando a la empresa de cualquier responsabilidad.

A continuación se muestra un contrato de prestación de servicios, que es el contrato que usualmente es utilizado para estos fines, aquí en México.

## Contrato de Prestación de Servicios Profesionales Independientes de Consultoría

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales Independientes de Consultoría que celebran por una parte la empresa "\_\_\_\_\_". A través de su representante legal, el señor \_\_\_\_\_, a la que en lo sucesivo se le denominará **EL ADQUIRIENTE** y por la otra el señor \_\_\_\_\_, como **EL PROVEEDOR** al tenor de las declaraciones y cláusulas siguientes:

### DECLARACIONES

#### I. DECLARA EL ADQUIRIENTE:

- A. **EL ADQUIRIENTE** declara ser una sociedad constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos.
- B. Tener su domicilio en \_\_\_\_\_ México, D.F.
- C. Representada en este acto por \_\_\_\_\_ en su carácter de apoderado legal.
- D. Que es su intención contratar con **EL PROVEEDOR** para que proporcione a ésta sus servicios profesionales.

#### II. DECLARA EL PROVEEDOR:

- A. Llamarse \_\_\_\_\_ y ser de nacionalidad mexicana.
- B. Que realizará la prestación de sus servicios conforme a su experiencia, pericia y conocimientos profesionales, con el cuidado necesario, y sin estar subordinado para tales efectos con **EL ADQUIRIENTE**
- C. Que no existe algún otro vínculo legal entre éste y **EL ADQUIRIENTE**, salvo el que se genere por la celebración de este contrato que es meramente de carácter civil.
- D. Que es su libre voluntad prestar sus servicios a **EL ADQUIRIENTE** contratante, y que los honorarios que perciba por éstos no son su única ni principal fuente de ingresos.

Expuestos lo anterior, las partes se someten a las siguientes:

### CLÁUSULAS

**PRIMERA.-** Ambas partes convienen de común acuerdo en celebrar el presente contrato de Prestación de Servicios Profesionales, en el que **EL PROVEEDOR** se obliga a realizar los actos señalados en la cláusula tercera, y **EL ADQUIRIENTE** se obliga a pagar por los mismos conforme a la cláusula quinta.

**SEGUNDA.- EL PROVEEDOR** se obliga a proporcionar sus servicios en la matriz y la sucursal de la empresa, ubicadas en México D.F. y \_\_\_\_\_ respectivamente; así como en el domicilio de los clientes de la misma cuando así se requiera.

**TERCERA.- EL PROVEEDOR** se obliga a prestar los servicios profesionales de Consultoría, consistentes en recibir capacitación del sistema "\_\_\_\_\_" y posteriormente implementarlo a los clientes de **EL ADQUIRIENTE**, dar soporte telefónico o en las instalaciones de dichos clientes y capacitarlos en el uso del sistema, que propiamente son inherentes al servicio profesional contratado.

**CUARTA.- EL PROVEEDOR** se obliga a presentar como mínimo un informe mensual por escrito de los resultados obtenidos a esa fecha por la prestación de los servicios contratados.

**QUINTA.- EL ADQUIRIENTE** se obliga a cubrir al prestador como pago de los servicios contratados en la cláusula tercera, la cantidad de \$\_\_\_\_ (\_\_\_\_ M.N.), que serán cubiertos en el domicilio de **EL ADQUIRIENTE**.

**EL PROVEEDOR** deberá expedir previamente a **EL ADQUIRIENTE** el recibo de honorarios, siendo su obligación que dicho documento reúna los requisitos fiscales conforme a la legislación aplicable, ya que en caso contrario se suspenderá su pago hasta su emisión debidamente requisitada.

**SEXTA.-** Cada una de las partes se obliga a pagar por su cuenta, las cargas fiscales que les correspondan, en razón de las operaciones derivadas del presente contrato, **EL ADQUIRIENTE** efectuará en su caso las retenciones que correspondan de acuerdo a las disposiciones fiscales vigentes.

**SÉPTIMA.- EL ADQUIRIENTE** se reserva el derecho de formular recomendaciones a **EL PROVEEDOR** en cuanto a la forma de realizar los servicios, sin menoscabo de su ejercicio conforme a sus criterios profesionales en forma autónoma.

**OCTAVA.- EL PROVEEDOR** se obliga a realizar los servicios contratados con elementos propios, pudiendo, de común acuerdo, **EL ADQUIRIENTE** proporcionar al prestador los materiales y equipo necesarios para la realización de las actividades objeto del presente contrato, obligándose **EL PROVEEDOR** a devolverlos a **EL ADQUIRIENTE** en las condiciones en que los reciba originalmente.

**NOVENA.- EL ADQUIRIENTE** se obliga a resarcir los gastos por concepto de viáticos que efectuará **EL PROVEEDOR** en la realización de la encomienda profesional de este contrato, los que serán cubiertos en su totalidad previa comprobación de los mismos.

**DÉCIMA.- EL PROVEEDOR** se obliga a mantener en confidencialidad la información de **EL ADQUIRIENTE** que sea de su conocimiento en razón al servicio contratado, obligación que le aplicará a las personas que se encuentren a su servicio y tengan conocimiento de dicha información, debiendo en caso contrario, responder por los daños y perjuicios que se causaren a **EL ADQUIRIENTE**.

**DÉCIMA PRIMERA.- EL PROVEEDOR** se obliga a responder por los daños y perjuicios que se causaren en la prestación del servicio contratado, tanto por éste como por las personas a su servicio, generados por negligencia, falta de cuidado o impericia de ambos, así como de los accidentes o enfermedades que éstos sufrieran en las instalaciones de **EL ADQUIRIENTE**.

**DÉCIMA SEGUNDA.-** En caso de que **EL PROVEEDOR** decida dar por terminado anticipadamente el contrato bajo causa justificada, deberá dar aviso por escrito a **EL ADQUIRIENTE** con un plazo de por lo menos 10 días de anticipación.

**DÉCIMA TERCERA.-** Las partes acuerdan que **EL ADQUIRIENTE** podrá dejar de utilizar en cualquier momento los servicios contratados en este documento bajo causa justificada, dando aviso a **EL PROVEEDOR** con por lo menos 10 días de anticipación, previo pago de las cantidades que le adeude, y sin responsabilidad alguna para ésta.

**DÉCIMA CUARTA.-** Las partes convienen en darse aviso por escrito de cualquier cambio de domicilio.

**DÉCIMA QUINTA.-** Las partes convienen que el incumplimiento de cualquiera de las cláusulas contenidas en este contrato, excepto las cláusulas Segunda, Sexta, Décima, Décima Tercera y Décima Cuarta, serán causales de rescisión del presente contrato

**DÉCIMA SEXTA.-** En caso de que se suscite aclaración o controversia respecto del presente contrato, las partes convienen en someterse a la competencia de los tribunales del fuero común de México D.F., independientemente del que pudiera corresponderles por razón de su domicilio presente o futuro.

**DÉCIMA SÉPTIMA.-** Por común acuerdo entre **EL ADQUIRIENTE** y **EL PROVEEDOR**, la duración del presente contrato es del *01 de Septiembre del 2005 al 01 de Diciembre del 2005*, tiempo considerado por ambas partes como el necesario para desarrollar las actividades descritas en la cláusula tercera.

En la celebración del presente contrato intervienen como testigos los señores \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.  
Leído íntegramente el presente contrato por **EL ADQUIRIENTE** y por **EL PROVEEDOR** y ambos concientes de su contenido, valor y fuerza legal lo firman de conformidad a **día/mes/año, lugar en que se celebra el contrato.**

\_\_\_\_\_  
POR EL ADQUIRIENTE

\_\_\_\_\_  
EL PROVEEDOR

\_\_\_\_\_  
TESTIGO

\_\_\_\_\_  
TESTIGO

Como manejar un rendimiento diferente. El contrato debe contemplar una amplia gama de tipos diferentes de definiciones. Cualquier propuesta de solución debe de tener en cuenta la naturaleza y severidad de la deficiencia, el grado de responsabilidad de cada una de las partes por el fracaso, la velocidad y eficiencia de la rectificación, el grado hasta cual la falla es un " hecho aislado " o regular.

La finalización del contrato es una solución extremadamente drástica y se debería limitar a las contingencias más catastróficas, cuya probabilidad es muy remota.

También es importante que el contratado contemple estas fallas menores, no hay una manera particular, correcta o incorrecta, de manejar el rendimiento deficiente. Una puede ser introducir en el contrato un sistema de puntos por infracción.

Adaptación a los cambios imprevisibles. De acuerdo con el tipo de servicios y la duración del contrato, ambas partes pueden esperar que el contrato cambie a través del tiempo. El contrato será efectivamente un documento vivo, y el adquiriente y el proveedor pueden encontrarse en un estado de negociación virtualmente permanente.

Si bien sería imposible el cambio en el momento en que se negocia originalmente el contrato, es esencial que desde el principio este contemplen proceso de modificación de sus términos, a menudo conocido como control de cambios.

Finalización el contrato. Otra área problemática en la preparación de un contrato es la cláusula que describe las situaciones donde una u otra parte pueden finalizar unilateralmente el contrato antes del plazo de duración convenido.

Esta sección a menudo causa problemas serios, particularmente para los adquirentes. El temor de un compromiso irrevocable con lo desconocido es natural, y se debe contemplar en el contrato.

El contrato debería proporcionar una descripción amplia de las contingencias que permita a una de las partes terminar el contrato unilateralmente.

Limitación de la responsabilidad. Bajo las leyes de contrato de Inglaterra y Gales (y también de otras naciones anglosajonas con una ley común, como los Estados Unidos y Australia), cuando dos partes están en un contrato y una de ellas comete una infracción que causa un perjuicio a la otra, infractora es generalmente responsable de los perjuicios causados a la víctima de todos los daños consecuentes no demasiado alejados de la infracción.

La viabilidad financiera. Uno de los riesgos del adquirente reside en la viabilidad financiera permanente del proveedor. El contrato en sí mismo no impedirá los problemas financieros del proveedor: incluso el mejor contrato no puede evitar los riesgos del error humano, la economía o cualquier otro factor que pueda causar dificultades financieras al proveedor.

Sin embargo, el contrato puede ayudar a establecer un proceso que permita al adquirente prever si hay problemas financieros en el horizonte. El proceso requiere que el proveedor suministre al adquirente cierta información relevante. El adquirente debería de analizar la información proporcionada sobre una base regular para tener una idea, más precisa del estado financiero del proveedor.

Obligaciones generales variadas. El contrato también debería cubrir ciertas obligaciones generales entre las partes, como la confidencialidad y la seguridad. El adquirente y el proveedor deben estar dispuestos a preservar cierta información muy confidencial acerca del otro. Esta información confidencial puede remitir a diversas áreas:

- ❖ detalles privados del plantel del adquirente.
- ❖ otras cuestiones privadas similares.
- ❖ información de naturaleza comercialmente delicada, como la estrategia empresarial del adquirente y el desarrollo de nuevos productos.
- ❖ información que afectaría el precio de las acciones del adquirente, como la de una adquisición empresarial propuesta por el adquirente.
- ❖ información confidencial del proveedor.

Al menos, el contrato debería requerir de las partes que mantengan la confidencialidad de la información mutua. Además, el contrato debería estipular que las partes, mantengan la información segura, ya sea en forma impresa o electrónica.

Información y supervisión. Cuando se subcontrata, el adquirente se libra de la obligación de supervisar estrechamente la provisión del servicio involucrado.

El adquirente en particular ya no supervisara los niveles de satisfacción entre los gerentes y usuarios de su unidad de negocio. Sin embargo, como el adquirente todavía es responsable de sus propias empresas, conserva la obligación de mantenerse informado sobre sus recursos. Por consiguiente, el contrato generalmente requerirá que proveedor suministre informes regulares al adquirente sobre una serie de asuntos relevantes, como el uso del servicio y la satisfacción del usuario. Estos informes serán preparados sobre la base de un auto evaluación. Sin embargo, para asegurar que el adquirente tenga confianza en los informes que le suministra el proveedor sobre el servicio, el contrato debería otorgar al primero el derecho de supervisar los procedimientos y el mantenimiento de los informes.

Facturación y plazos de pago. Debería haber una cláusula muy clara en el contrato sobre la facturación y los plazos y procedimientos de pago.

Por lo general, el adquirente tiene que considerar dos recaudos importantes en este proceso. En primer lugar, debe asegurarse de que le cobren debidamente solo los bienes y servicios que han sido recibidos, según lo acordado. En segundo lugar, debería asegurarse de contar con un proceso bien ordenado y metódico para reducir al mínimo sus costos de manejo de la facturación.

El contrato también debería especificar de qué manera el adquirente va a procesar las facturas validas. Se establecerá un periodo de tiempo a través del cual se espera que este investigue la factura si lo requiere. Después de ese periodo, si no hay problemas, se le exigirá al adquirente que pague la factura inmediatamente.

### **Otras cuestiones legales**

También hay una serie de cuestiones legales variadas que es necesario abordar en un acuerdo de subcontratación. Algunas de estas cuestiones se analizan a continuación:

Responsabilidad de los ocupantes. En algunos contratos importantes, el proveedor tendrá parte de su plantel permanente asignado en las oficinas del adquirente. Como se divide la responsabilidad entre el adquirente y el proveedor si uno de los empleados de este ultimo sufre una lesión o enfermedad como consecuencia de llevar a cabo tareas en las instalaciones del adquirente. Las partes deberán acordar quien es el responsable de compensar al individuo.

Locación de activos. En muchos ejercicios de subcontratación, los activos, como los equipos, son vendidos al proveedor y realquilados al adquirente.

No existe relación laboral entre la empresa que contrata y los trabajadores que provienen de la empresa subcontratada. Ya que las personas que son enviadas a laborar a las empresas de los clientes son empleados de la empresa a la cual se contrato y reciben todos los beneficios que dicta la Ley Federal del Trabajo. En este caso, ellos no pueden realizar ningún tipo de acción legal contra la empresa, ya que la empresa que ha sido contratada asume todos los riesgos y costos implicados.

#### **FASE 4 TRANSICIÓN DEL NUEVO SERVICIO.**

- ❖ ¿qué hace? establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. transfiere personal y activos según se haya acordado.
- ❖ ¿cuánto tiempo? de dos a tres meses.
- ❖ ¿quién participa? el equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.
- ❖ ¿qué se entrega? un plan de transición. documentación de los procedimientos de administración y revisión. entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.
- ❖ ¿qué se decide? procedimientos de terminación. fecha de entrega del servicio.

#### **FASE 5 ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN.**

- ❖ ¿qué hace? revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.
- ❖ ¿cuánto tiempo? de uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. normalmente es de tres a cinco años.

### **Implementación y supervisión**

La transición en el trabajo con el proveedor del servicio.

Uno de los problemas de embarcarse en un acuerdo de subcontratación es que el personal puede tener expectativas poco realistas de lo que el proveedor va a ofrecer. Se necesita "sincronizar"

El acuerdo de subcontratación, lo cual significa que la organización y el proveedor del servicio deben acostumbrarse a trabajar juntos y crear la sinergia necesaria; y no es probable que esto suceda de la noche a la mañana.

En las relaciones estratégicas que involucran una co-provisión o que están basadas en los beneficios, la fase de transición puede incluir una verificación poscontrato (VPC), para comprobar que todo ha sido bien planeado y manejado.

Los elementos clave a considerar en un plan de transición son:

- ❖ un enfoque estructurado para cualquier transferencia de personal.
- ❖ un periodo realista de evaluación del equipo y de los activos.
- ❖ una propuesta razonable de mejoramiento del activo/equipo a través de la inversión o de un mejor mantenimiento
- ❖ estructuras de gestiones claras y fluidas para asegurar el progreso continuo y la identificación y resolución de los problemas.

Un plan de transición demasiado ambicioso o demasiado acuciante puede derivarse de una falta de experiencia en esta área.

Es difícil calcular cuanto tiempo durara una fase de transición. Esto depende de la escala y del área de competencia de la función a ser subcontratada.

#### El proceso de Implementación y Supervisión

Para optimizar el tiempo y esfuerzo invertidos en este aspecto, es importante tener en cuenta los siguientes factores:

- ❖ objetivos claros.
- ❖ objetivos concertados
- ❖ medidas de rendimiento para respaldar esos objetivos
- ❖ sanciones concertadas por es escaso rendimiento
- ❖ frecuencia de las evaluaciones
- ❖ fechas concertadas para las evaluaciones
- ❖ proceso de intensificación (en este sentido, puede ser útil un acuerdo de arbitraje).
- ❖ sesiones de feedback y de lecciones aprendidas.

Objetivos claros. Identificar y establecer sus objetivos para el ejercicio de la subcontratación. Una vez identificados sus objetivos, asegúrese de haberlos concertado no solo internamente sino con el proveedor. Si usted comprende claramente lo que tiene que lograr y lo comunica a sus proveedor, podrá evaluar de que manera los cambios o innovaciones propuestas respaldaran sus objetivos.

Medidas del rendimiento: Se debería de establecer la manera como será estimado el rendimiento del servicio.

Sanciones por el escaso rendimiento: Hay dos razones para que existan las sanciones por el escaso rendimiento:

- ❖ para compensarlos a usted y a su organización por las deficiencias del proveedor en la presentación del servicio convenido.
- ❖ para "castigar" al proveedor y con eso alentar un mejor rendimiento en el futuro.

Se debería buscar una compensación que equivalga a la pérdida del servicio que experimento.

Frecuencia de las evaluaciones: Por todos los medios, trate de tener alguna muestra del servicio. Si usted sospecha que el rendimiento no se informa con exactitud, entonces utilice su derecho de auditoria (usted lo habría establecido en el contrato) para verificarla. Reúnase para discutir el rendimiento con una frecuencia apropiada.

Fechas concretadas para las evaluaciones: Después de haber concertado la frecuencia, es una simple cuestión de programación acordar las fechas de las reuniones, ya que es particularmente útil establecer oportunamente las agendas de los directores.

Proceso de intensificación: Cuando surgen problemas, es importante organizar un proceso de intensificación sincronizado y bien definido, que debería incluir.

- ❖ alguna manera de priorizar los problemas de modo que se puedan tratar apropiadamente.
- ❖ límites de tiempo para la resolución de los problemas, que varían de acuerdo con su severidad.
- ❖ algún modo por el cual el personal del proveedor pueda abordar el problema siguiendo una jerarquía ascendente.

Las sesiones de feedback y las lecciones aprendidas. Es conveniente incorporar en la gestión del contrato métodos de evaluación del propio proceso. Esto se puede combinar con, digamos, una evaluación anual del desempeño que considere si los niveles de rendimiento deberían cambiar en respuesta a las presiones empresariales o al cambio externo.

### **Los problemas comunes.**

Llegar a un acuerdo que sea "demasiado bueno". Muchos principiantes en la subcontratación tratan el proceso como si fuera simplemente otra adquisición de un artículo genérico. Buscan el precio mas bajo posible entre los licitantes competidores y luego hacen bajar el precio sin considerar los niveles de servicio o mantenimiento.

El cliente siempre termina insatisfecho con los niveles del servicio, y el proveedor responde que hace lo mejor que puede, dados los bajos márgenes que esta ganando.

Llamar la atención de su proveedor de servicios. Si bien esperamos que las relaciones de subcontratación con los proveedores del servicio operen como asociaciones empresariales estrechas, no siempre sucede de esa manera.

Los buenos niveles de servicio con resultados financieros reales pueden ser muy importantes. Un proveedor de servicios que no esta suficientemente motivado a menudo empezara a escuchar cuando las diferencias en el nivel del servicio contratado comienzan a afectar sus márgenes de ganancia.

Esta es una razón importante para preparar con la debida anticipación un ANS apropiado y minucioso, que incluya remedios como los derechos de compensación y de terminación del contrato. Otras medidas, como los procedimientos de intensificación (hasta los estratos gerenciales más altos del proveedor del servicio), pueden ser igualmente eficaces.

### **Estimación de los beneficios de la subcontratación (Outsourcing).**

La estimación del rendimiento es un área compleja, por las siguientes razones:

- ❖ las estimaciones simples de la reducción del costo o del mejoramiento de la calidad llagarán a ser menos significativas a través del tiempo.
- ❖ cotejar con la tesis empresarial puede no ser significativo si el mundo real cambia de una, manera inesperada.
- ❖ hay beneficios directos atribuibles al servicio que se deben estimar.
- ❖ los beneficios indirectos pueden requerir un programa de cambio más amplio a través de su organización antes de ser obtenidos.

El proceso de estimación debe comenzar con la determinación de los objetivos del ejercicio al principio del proceso de subcontratación.

### **Los tipos de beneficios incluyen:**

La reducción del costo. Este debería ser un beneficio obvio, fácilmente definible. Con el mismo nivel de servicio, ¿usted esta pagando menos ahora (después de la subcontratación) que antes? Si, como sucede a menudo, usted realmente no estimo el gasto sobre el servicio de esta manera, entonces debería haber creado una línea de base del costo como parte de su especificación del servicio y evaluado las respuestas de los proveedores.

Mejoramiento de la calidad.

Otros beneficios. Liberar el tiempo y la energía de la gerencia.

### **Reasignación del contrato.**

Si usted ha llevado a cabo la subcontratación y la "camiseta" todavía es usable, pero ha llegado el momento de finalizar el contrato, ¿Qué hace ahora?

Hay algunas opciones disponibles, pero cada una tiene sus limitaciones:

- ❖ Organizar otra competencia, como la primera, y pasar nuevamente por todo el complejo proceso.
- ❖ Si las cosas están yendo muy bien (aunque, ¿Qué significa "muy bien"?), usted puede pensar en extender el contrato existente.
- ❖ Para tener una idea de que esta ocurriendo en otras partes hay que comparar el desempeño de su proveedor del servicio con otros servicios similares en otras organizaciones.

- ❖ Empezar una evaluación estratégica.

Antes de suscribir un nuevo contrato de prestación es necesario formularse algunas preguntas similares:

- ❖ ¿su organización necesita todavía el servicio?
- ❖ Si es así, ¿se requiere el mismo servicio actualmente contratado o, como resultado de la referenciación y las encuestas de mercado, usted necesita algo radicalmente diferente?
- ❖ ¿o usted necesita algo radicalmente diferente?
- ❖ ¿debería subcontratar este servicio o proveerlo internamente?

Usted no debería firmar ninguna extensión del contrato ni un nuevo contrato sin antes hacer una evaluación estratégica.

Cambiar al proveedor del servicio. ¿Usted puede cambiar realmente al proveedor del servicio? La respuesta es sí, con una planificación cuidadosa o con cierto grado de minuciosidad. La necesidad de contemplar los derechos de finalización. Esto debería incluir la transferencia del servicio a un nuevo proveedor tan armoniosamente como sea posible. Pero que este todavía sea un ejercicio de cambio significativo dependerá de los activos y del personal que estuvieron y están comprometidos.

- ❖ ¿Quién Participa? Representante del contratista responsable de la entrega del servicio. Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.
- ❖ ¿Qué se entrega? Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.
- ❖ ¿Qué se decide? Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuación del contrato.

#### **4.11 RAZONES PARA SUBCONTRATAR Y NO SUBCONTRATAR.**

El Outsourcing Institute afirma que las principales razones para las cuales las compañías subcontratan son:

##### **A. Razones para subcontratar:**

- ❖ mejorar el objetivo de la compañía
- ❖ alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor.
- ❖ aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y / o servicios y la tecnología.

- ❖ mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento.
- ❖ transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales al proveedor.
- ❖ reducir y controlar los costos operativos
- ❖ convertir los costos fijos en costos variables.
- ❖ reducir inversiones en equipo, inventarios, personal, entre otros, para utilizar esos recursos para otros propósitos.
- ❖ obtener acceso a las capacidades de calidad mundial
- ❖ ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio a través de la red de proveedores.
- ❖ expandir las operaciones durante períodos en los que esa expansión no podría ser financiada.
- ❖ recibir ideas innovadoras para mejorar el negocio, los productos, los servicios, entre otros.
- ❖ mejorar la credibilidad y la imagen corporativa a través de la asociación de proveedores grandes.
- ❖ liberar los recursos internos para otros propósitos
- ❖ obtener recursos no disponibles internamente
- ❖ acelerar los beneficios de la reingeniería
- ❖ abordar una función que es difícil de manejar o que esta fuera de control
- ❖ tener fondos de capital disponibles
- ❖ compartir riesgos
- ❖ obtener una infusión de efectivo

**B.** Razones para no subcontratar:

- ❖ mantener los puestos de trabajo para evitar que la lealtad de los empleados que siguen en la empresa baje, manteniendo el compromiso con la comunidad.
- ❖ baja de la moral de los empleados en general (no solo para los que fueron tercerizados).
- ❖ perder el control sobre el proveedor.
- ❖ perder la filosofía de la empresa.
- ❖ incertidumbre existencial.
- ❖ depender de los proveedores.
- ❖ perder la confidencialidad.
- ❖ temor a que los contratistas se expandan dentro de la empresa.

*Consideraciones antes de decidirse a subcontratar*

- ❖ ubicación del servicio
- ❖ convenios adecuados de seguridad
- ❖ disponibilidad del servicio y capacidad

- ❖ acceso a tecnología avanzada
- ❖ posibilidad de migración a sistemas más avanzados
- ❖ habilidad para administrar e informar según acuerdo del nivel de servicio
- ❖ soporte del software
- ❖ planes de contingencia preparados
- ❖ recuperación ante un desastre
- ❖ soporte e integración de redes
- ❖ capacitación de usuarios, soporte de primera línea, administradores de sistemas
- ❖ calidad del servicio
- ❖ relación con proveedores.

El manejo ineficiente del proyecto, junto con cambios en el negocio y la tecnología pueden causar dificultades e incluso llevar el proyecto al fracaso. El mayor peligro, sin embargo, es que no se trate adecuadamente la cuestión relativa al personal. El problema no es simplemente cómo se puede transferir personal a un proveedor, sino como evitar la pérdida del personal más calificado con que se cuenta o incluso perder las ventajas competitivas.

#### **4.12 ¿QUÉ SE PUEDE SUBCONTRATAR Y QUE NO?**

Que se puede subcontratar y que no.

##### **A. Actividades que se pueden subcontratar:**

- ❖ los que hacen uso intensivo de recursos – gastos corrientes o inversión de capital.
- ❖ áreas relativamente independientes.
- ❖ servicios especializados y otros servicios de apoyo.
- ❖ aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal.
- ❖ aquellas con la tecnología rápidamente cambiante, que requieren una gran inversión.

##### **B. Actividades que no se subcontratan:**

- ❖ estrategia.
- ❖ finanzas corporativas.
- ❖ control de proveedores.
- ❖ calidad.
- ❖ normas ambientales.
- ❖ seguridad.
- ❖ la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios.

- ❖ la provisión de administración y dirección.
- ❖ el mantenimiento de las competencias y el control.
- ❖ la diferenciación con respecto a los competidores.
- ❖ administración de planeación estratégica
- ❖ administración de finanzas
- ❖ administración de la consultoría gerencial
- ❖ control de proveedores
- ❖ administración de calidad y administración ambiental
- ❖ la supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como:
  - ❖ responsabilidad del producto
  - ❖ calidad
  - ❖ regulaciones ambientales
  - ❖ higiene y seguridad del personal
  - ❖ seguridad del producto / servicio

Todos los requisitos reglamentarios conllevan riesgos tanto de responsabilidad corporativa como personal.

#### **4.13 ÁREAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN PASAR AL OUTSOURCING**

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

- ❖ outsourcing de los sistemas financieros.
- ❖ outsourcing de los sistemas contables.
- ❖ outsourcing las actividades de mercadotecnia.
- ❖ outsourcing en el área de recursos humanos.
- ❖ outsourcing de los sistemas administrativos.
- ❖ outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

- ❖ outsourcing de la producción.
- ❖ outsourcing del sistema de transporte.
- ❖ outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.

- ❖ outsourcing del proceso de abastecimiento.
- ❖ se puede observar que el outsourcing puede ser total o parcial.
- ❖ outsourcing total: implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- ❖ outsourcing parcial: solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

### **Áreas De La Empresa Que No Deben Pasar A Outsourcing**

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

- ❖ la administración de la planeación estratégica.
- ❖ la tesorería
- ❖ el control de proveedores
- ❖ administración de calidad
- ❖ servicio al cliente
- ❖ distribución y ventas

### **4.14 VENTAJAS, DESVENTAJAS Y BENEFICIOS OBTENIDOS POR LA SUBCONTRATACIÓN.**

#### **A. Ventajas:**

- ❖ el desarrollo económico del sector productivo.
- ❖ especialización por tareas en función de los servicios prestados.
- ❖ la responsabilidad de las empresas contratantes de servicios al establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de estos servicios.
- ❖ es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos para poder evaluar claramente la disminución de los costos en los procesos tercerizados.
- ❖ un mayor entrenamiento y desarrollo profesional para los empleados dentro de las empresas prestadoras de servicios, así como, transferencias de tecnología para los funcionarios de las empresas contratantes y / o para las empresas contratistas.
- ❖ una disminución del desperdicio.
- ❖ la revalorización de los talentos humanos.
- ❖ la agilidad en las decisiones se refuerza con la tercerización.
- ❖ aprovechamiento de los espacios físicos y revalorización de los recursos instalados (maquinarias, equipos, entre otros) para optimizar el uso.
- ❖ los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- ❖ permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- ❖ incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- ❖ ayuda a construir un valor compartido.
- ❖ ayuda a redefinir la empresa.

- ❖ construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- ❖ incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- ❖ permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- ❖ permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- ❖ aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- ❖ ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- ❖ aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

**B. Desventajas:**

- ❖ pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio o desarrollo de habilidades que incorrectamente pueden ser catalogadas como esenciales.
- ❖ en caso de no realizar unos análisis del mercado de las compañías prestadoras de servicios, la subcontratación se puede convertir en el camino directo al fracaso.
- ❖ si es que la decisión de tercerizar no está bien fundamentada dentro de la empresa, la sola idea de aplicarla podría ser causante de un caos generalizado en todos los niveles de la organización.
- ❖ los errores no pueden ser admitidos al momento de escoger un área a tercerizar.
- ❖ no todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.
- ❖ estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- ❖ la empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- ❖ al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- ❖ las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- ❖ alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- ❖ pérdida de control sobre la producción.

### **Beneficios de la subcontratación**

- ❖ reducción en el costo de obtención del servicio
- ❖ reducción de la cantidad de personal de la organización
- ❖ flexibilidad en términos de la prestación del servicio
- ❖ acceso a la experiencia
- ❖ servicio mejorado
- ❖ tiempo extra gerencial
- ❖ concentración de los servicios claves
- ❖ calidad mejorada
- ❖ menos necesidad de inversión de capital
- ❖ afluencia de efectivo

### **Beneficios adicionales**

- ❖ actuar como un catalizador del cambio acentuando la necesidad de mejoramientos en otras áreas de la organización
- ❖ desafiar, promover y respaldar otras iniciativas empresariales, como la implementación de las tecnologías de la información y la reingeniería de los procesos empresariales.
- ❖ iniciar o propiciar el cambio cultural educando al personal acerca de las opciones de prestación de servicios creativos
- ❖ estimular el análisis empresarial crítico, debido a la necesidad de concentrarse en los costos de los servicios cuando la alternativa de la contratación llega a ser una realidad.
- ❖ dar un buen argumento a favor de la subcontratación en otras áreas de la empresa cuando el servicio esta operando bien
- ❖ fortalecer las empresas convirtiendo a las áreas funcionales ociosas en sectores dinámicos, con lo cual se estimula la competencia interna y el orgullo.

### **Problemas experimentados en relación con la subcontratación**

- ❖ no lograr las reducciones del costo esperadas
- ❖ obtener una reducción general de la calidad de una función antes administrada internamente
- ❖ no lograr desarrollar una verdadera relación de cooperación con el/los proveedores del servicio
- ❖ mantener disputas entre la organización y el proveedor del servicio, particularmente en relación con la calidad del servicio y los niveles de remuneración
- ❖ no aprovechar las oportunidades proporcionadas por la iniciativa de subcontratación para alcanzar nuevos niveles de concentración en las necesidades del cliente y la flexibilidad operativa requerida para responder a esas necesidades.

#### 4.15 TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN

Los principales tipos de subcontratación actualmente practicado por las organizaciones son los siguientes:

❖ **Contratación externa de actividades** Consiste en delegar en otra organización el elemento de la cadena de demanda en cuestión. Por lo general, la contratación externa se usa para los servicios auxiliares de bajo nivel, que previamente se hacían en forma interna, como el aseo y la higiene de la oficina, esta es una táctica a corto plazo. En los últimos años la, la contratación externa se ha desarrollado para incluir servicios operativos.

❖ **Subcontratación del servicio.** Consiste en seleccionar cuidadosamente y luego comprometer a los proveedores de un servicio externo especializado para lograr que la organización redefina, reenfoque y, de ser necesario, perfeccione ese servicio aprovechando la experiencia acumulada por el proveedor. Debidamente manejada permite a la organización concentrarse en lo que hace mejor y esto representa una ventaja real sobre los competidores. La subcontratación debe concentrarse en la definición, del requerimiento y de las medidas de acuerdo con las cuales se estimara el éxito de la misma y, por ende, del proveedor.

Esta nueva relación será estipulada y definida por medio de un contrato. Cada parte designa un gerente de contrato (a veces llamado gerente del servicio por el proveedor) para asegurar la adhesión al contrato y que la relación se esta desarrollando bien.

❖ **Provisión interna.** Esta es una propuesta alternativa para asegurar incrementos en la productividad mejorando la operación de un área, de modo que se pueda emprender la tarea de otras empresas. De esta manera, se pueden conservar las habilidades y aprovechar los activos, lo cual da a la empresa costos bajos a la empresa para la empresa servida internamente. El éxito del manejo de los servicios depende de la obtención de un consenso acerca de cuales son los objetivos de la organización y por consiguiente del servicio, y las medidas mediante las cuales se estimaran las relaciones para el logro de esos objetivos.

#### ***¿Qué hace la organización?***

Hay dos preguntas fundamentales en la subcontratación interna:

¿Cual es el objetivo empresarial de la organización?

¿Qué recursos necesita la organización para hacer un buen negocio?

¿Cual es el objetivo empresarial de la organización? La organización debe responder esta pregunta no con un servicio o producto tangible, si no más bien concentrándole en el beneficio que ofrece a sus clientes.

¿Qué recursos necesita la organización para hacer un buen negocio? Este criterio requiere que la organización sea un tanto visionaria. Tiene que estar dispuesta a reconsiderar de qué modo usara el elemento de la cadena de demanda en cuestión y cual debería ser ese elemento.

❖ **Co-provisión** .Esta es una relación donde la interacción entre el proveedor y la organización anfitriona es aun mas estrecha que en una subcontratación normal. Esto generalmente significa que la organización anfitriona provee el plantel o los gerentes para el convenio de subcontratación, sin transferir al personal que la organización no puede perder debido a sus conocimientos especializados.

Significa que ambas organizaciones tiene una responsabilidad por la provisión de los recursos para alcanzar el objetivo .También hay cierto riesgo ya que puede no haber ninguna compensación si los objetivos o metas no se alcanzan. Para que la asociación opere exitosamente debe haber un contacto regular entre el personal de la organización cliente y del proveedor, en todos los niveles.

❖ **Relaciones basadas en el beneficio**. Estas son relaciones a largo plazo en las que ambas partes hacen una inversión por adelantado en la relación y comparten los beneficios a medida que se acumulan, de acuerdo con una formula preestablecida. De esta manera ambas partes asumen el riesgo y ambas deberían compartir la recompensa.

En esta propuesta ambas partes deben tener una idea totalmente clara de los beneficios que cada una puede obtener de la relación. Además. Los propósitos de la relación se deben definir no solo en términos genéricos, sino de una manera que permita que esos propósitos se conviertan en objetivos estimables.

Cuando la función que el socio esta asumiendo tanga solo un impacto indirecto sobre la estrategia empresarial de la organización cliente, entonces habrá que definir los beneficios de acuerdo con una serie de “propuestas de valor”. Aquí el proveedor asume la responsabilidad de lograr metas específicas, bien definidas, que se puedan estimar en un plazo relativamente corto. También se deben definir los beneficios para la organización proveedora.

❖ **Provisión Estratégica**. Es imposible entender la subcontratación, sin analizar este recurso desde una perspectiva estratégica.

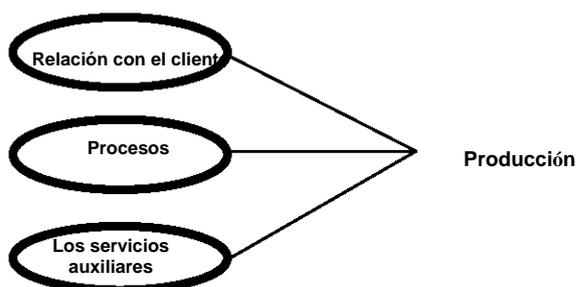
No existe una gran diferencia entre este tipo de subcontratación de un elemento del servicio auxiliar y la mera delegación del servicio a un proveedor externo. A fin de aprovechar el potencial de ciertos tipos de recursos externos para mejorar el desempeño de toda la empresa, se necesita practicar una provisión estratégica. La provisión estratégica significa que una organización trabaja con uno o más proveedores a fin de efectuar un mejoramiento significativo de su rendimiento comercial.

El uso óptimo de la provisión estratégica es un proceso intenso, difícil y con frecuencia doloroso, que a menudo requiere una considerable inversión. No se reduce de ningún modo a "apretar un botón" y luego seguir adelante con otras cosas. Al contrario, si se aprieta el botón de la provisión estratégica, la organización jamás volverá a ser la misma.

La provisión estratégica solo puede ser eficaz y producir los resultados deseados si la gerencia esta dispuesta a adoptar una perspectiva completamente nueva sobre el control gerencial. Es más probable que las organizaciones alcancen sus objetivos comerciales y maximicen su éxito si se concentran no tanto en las contribuciones sino en el producto terminado. Necesitan empezar desde el principio, evitar los prejuicios acerca de cómo operan y decidirse a si mismas: "Así es como deseo que sea mi producto terminado; ¿Cómo puedo crearlo con la mayor eficiencia y rentabilidad? La ausencia de prejuicios es esencial.

Hay una enorme diferencia entre provisión estratégica y la delegación. En esta ultima, se delega básicamente una responsabilidad a alguien o a alguna organización y luego se deja que sigan adelante. La persona u organización involucrada no tendrá un verdadero interés en la otra organización una vez que hayan cumplido con sus responsabilidades. En la provisión estratégica, en cambio, el proveedor trabaja con la organización como socio para ayudarla a desarrollar su empresa. El proveedor estará consciente de que su éxito comercial y su futuro permanecerán estrechamente ligados a los de la organización que esta proveyendo. En muchos acuerdos, el proveedor se beneficiara financieramente del éxito logrado por la organización asistida.

#### Los tres niveles de la jerarquía de la provisión:



El **primer nivel de la jerarquía** es la relación con el cliente. Esta es la actividad "fundamental" de una organización decidida a aprovechar al máximo las ventajas obtenibles de la fuente de provisión estratégica. La relación con el cliente es el único privilegio verdaderamente exclusivo de la organización.

El **segundo nivel de la jerarquía** podemos definirlo como "procesos empresariales". Comprenden aquellos recursos que pueden jugar un rol obviamente clave en el éxito de la organización, estos recursos incluyen funciones vitales como la tecnología de la información, las materias primas, los servicios financieros, la contabilidad, los recursos humanos, los activos (considerando el dinero como un activo), y así sucesivamente.

El **tercer nivel de la jerarquía** se puede considerar un mal necesario. En este caso, hay límites estrictos para el beneficio que la empresa puede obtener de estas funciones.

Algunos comentaristas usan el termino "tarea" para describir las funciones en este nivel. Procesos y tareas son indudablemente polarizaciones útiles, pero desafortunadamente la mayoría de los análisis no dan suficiente importancia al segundo nivel.

#### **4.16 EL CAMINO PARA SUBCONTRATAR**

De acuerdo con el Outsourcing Institute deben estar presentes diez factores para que la subcontratación sea exitosa:

- ❖ comprender las metas y objetivos de la compañía
- ❖ una visión y un plan estratégicos
- ❖ seleccionar al proveedor apropiado
- ❖ un desarrollo progresivo de las relaciones
- ❖ un contrato debidamente estructurado
- ❖ una comunicación abierta con los individuos/grupos afectados
- ❖ una atención especial a los problemas personal
- ❖ respaldo y compromiso del ejecutivo superior
- ❖ una justificación financiera a corto plazo
- ❖ uso de la experiencia externa

#### **El proceso de subcontratación**

La aplicación de la subcontratación en las empresas debe hacerse tomando en cuenta dos puntos de vista muy importantes:

- ❖ se debe encontrar una empresa que ofrezca un servicio igual o mejor que el que se ejecuta internamente.
- ❖ el servicio a ser provisto debe hacerse de manera oportuna, en el menor tiempo y con la mayor calidad posible.
- ❖ estos dos aspectos determinan claramente, y de una forma simple, un nuevo posicionamiento para las empresas contratadas y contratantes. Según American Management Association (AMA), para poner en práctica una subcontratación estratégica se debe aplicar el siguiente proceso:

- ❖ transformar a la jerarquía funcional de la estructura organizacional en una representación del proceso de los roles que cumple cada empleado en la empresa. Con esto se transforma la rígida organización funcional en una representación del proceso de roles, es decir, que los empleados desempeñen una serie de actividades requeridas y que estas se acoplen de forma que las personas de diferentes departamentos puedan trabajar juntas de manera eficiente y eficaz.
- ❖ combinar varios procesos en unidades de negocio como una nueva estructura organizacional. Las unidades estratégicas de negocios son pequeños negocios definidos y establecidos como unidades en una empresa mayor, creadas con el fin de asegurar la promoción y el manejo de un cierto producto o servicio como si se tratara de un negocio independiente.
- ❖ clasificar las unidades del negocio como una “capacidad esencial” o “complementaria” para el propósito de la empresa.
- ❖ comprometer todas las unidades complementarias del negocio a una estrategia de desarrollo de capacidades independientes.
- ❖ definir las especificaciones y oportunidad para la compra y venta de los productos o servicios de las unidades complementarias del negocio. se trata de definir en dónde está la diferencia entre el proveedor interno y las mejores opciones del mercado.
- ❖ administrar las iniciativas de subcontratación a través de contratos con los proveedores.
- ❖ evaluar e implementar continuamente cambios adicionales por parte de la red de las unidades de negocio corporativas causadas por consideraciones estratégicas de mercado o internas.

## **ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.**

Un proyecto de subcontratación debe incluir la participación activa de funcionarios tanto de la empresa contratante como de las empresas proveedoras de servicios. En definitiva, el trabajo conjunto y diario durante la contratación, implementación y desarrollo de todo el proyecto es esencial para el éxito del mismo.

Básicamente se necesita implementar un equipo de trabajo que incluya integrantes idóneos, y que se encarguen de aprobar, liderar y ejecutar el proyecto. El equipo de trabajo debe incluir los siguientes integrantes:

- ❖ **Comité ejecutivo:** Integrado por los gerentes de la empresa contratante y contratista. El comité ejecutivo es el encargado de aprobar el proyecto.
- ❖ **Gerencia de proyecto:** Integrado por un gerente líder de la empresa contratante y un gerente líder de la empresa contratista. La gerencia del proyecto es la que lidera el proceso.

- ❖ **Equipo del proyecto:** Integrado por profesionales de las empresas contratante y contratista. Este equipo es el que ejecuta el proyecto. El equipo del proyecto incluye especialistas seleccionados previamente por parte de la empresa contratante, los mismos que se encargarán del desarrollo organizacional mientras se aplica la tercerización. El equipo de especialistas, junto con la gerencia del proyecto, se encargarán de elaborar el contrato de prestación de servicios, y será el comité ejecutivo el que se encargue de dar la aprobación final.

### **Factores críticos de éxito del proyecto**

Con el fin de que un proyecto de subcontratación tenga éxito, es preciso prestar atención especial a una serie de factores esenciales.

En primer lugar, la participación y patrocinio de la alta administración son importantes como fuente de ideas y de impulso al proyecto.

En segundo lugar está la formación de un equipo interno con conocimiento amplio de los procesos y productos para que el costo de los mismos no incluya deficiencias en materia funcional.

En tercer lugar, se debe focalizar al proveedor de los servicios en base a una selección detallada de los mismos que abalice una subcontratación efectiva.

### **4.17 ¿ES EL OUTSOURCING UN CAMINO SIN REGRESO?**

Es posible que se haya subcontratado una función vital a quien parecía ser un proveedor competente y formal, sólo para descubrir después que no tenía capacidad ni formalidad, y que cometió un gran error. Lo primero es saber si está atrapado en un acuerdo del cual no podrá librarse por años, o si incluyó cláusulas de cancelación. Luego de haber llegado a la conclusión de que no se contrató a la compañía adecuada es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿puede uno recuperar el trabajo internamente al finalizar el contrato?
- ❖ ¿que contingencias necesitan planearse?
- ❖ ¿h ha evaluado los riesgos?
- ❖ ¿qué requisitos debe uno imponer a los proveedores?
- ❖ ¿ha conservado usted la habilidad clave para reiniciar la función?
- ❖ ¿puede usted cambiar de proveedores si lo necesita? en caso de que esto ocurriera es esencial asegurarse que el contrato cubra todas las eventualidades que puedan presentarse.

En última instancia, la subcontratación es mucho más que una herramienta empresarial, es una manera de pensar acerca de la empresa. La subcontratación requiere nuevas habilidades gerenciales-desde un proceso de selección disciplinado hasta una comprensión de los elementos crucialmente importantes de la cultura y la química que pueden desarrollar o frustrar una relación.

# CAPÍTULO 5

---

## **El Departamento de Recursos Humanos y la Reingeniería**

- 5.1 Un poco de historia de la reingeniería
- 5.2 Concepto y objetivos de reingeniería
- 5.3 Campos esenciales donde actúa la reingeniería
- 5.4 Metodología de la reingeniería
- 5.5 Roles de la reingeniería
- 5.6 El outsourcing como herramienta de la reingeniería
- 5.7 Cambios que ocurren cuando una empresa rediseña sus procesos

Hoy en día las organizaciones en todo el mundo necesitan volver al principio de todo, que es atender a sus clientes lo mejor posible, en la actualidad hay tantas funciones que lo impiden. Tal vez es tiempo para mirar a una nueva herramienta administrativa conocida mundialmente como Reingeniería, esta herramienta tiene como finalidad el reducir los procesos al mínimo con la única intención de mejorar y concentrar todos los esfuerzos realizados por la empresa para favorecer al cliente.

## **5.1 UN POCO DE HISTORIA DE LA REINGENIERÍA**

Entramos a un nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el siglo XX con diseños administrativos del siglo XIX. Requerimos algo totalmente distinto.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

La reingeniería, en su actual acepción, tuvo su origen en Occidente como una reacción de las empresas estadounidenses a sus problemas de competitividad frente a las compañías niponas. Estas últimas venían trabajando desde hacía mucho tiempo en la "mejora continua" logrando de tal forma ir sacando continuas e importantes ventajas frente a las organizaciones occidentales. Así dadas las circunstancias, la única forma que tenían las empresas americanas era dar un salto que las reposicionara frente a sus competidores. Era menester destruir los viejos conceptos que las limitaban e impedían el desarrollo, evolución y puesta en práctica de nuevos conceptos tanto en materia de productos, como de procesos.

Entre las más expuestas de las industrias se encontraban las automotrices, las cuales generaban productos que ya no satisfacían las demandas y necesidades del consumidor, sus procesos tanto de diseño como de producción eran varias veces superiores en plazo a las de sus competidores japoneses, además de adolecer de altos costos y bajos niveles de calidad, sobre todo si se le comparaba con sus rivales. Así surgió la primera aplicación de la reingeniería de procesos como una forma de dar alcance a los competidores.

En una segunda fase y como resultado de un marco recesivo las empresas se vieron en la necesidad imperiosa de reducir rápida y eficazmente los costes sin poner en peligro la calidad de sus productos y servicios, para lo cual se vieron en la obligación de recurrir a la recreación y reconfiguración de sus procesos.

Es la necesidad de lograr que la empresa vuelva a ser competitiva, mejorando sus niveles de productividad, costos y calidad, constituyéndose en muchos casos la única forma de rehabilitar financieramente una empresa.

Finalmente tenemos la reingeniería como salto destinado a lograr una ventaja competitiva absoluta y/o relativa.

En este caso tenemos a las empresas que estando por detrás de otras dan un salto competitivo que le permite no sólo alcanzar sino además sobrepasar a aquellas. Pero también tenemos a la empresa que ocupando el primer lugar recrea radicalmente sus procesos a los efectos de incrementar su dominio y hacer más defendible su posición en el mercado, capturando con ello mayores cuotas de mercado e invadiendo nuevas geografías.

Hacia la reingeniería. Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido.

Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

### ***Clientes***

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de el cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo". Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información. Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

### ***Competencia***

Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

### ***Cambio***

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas. Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo esta, lo que detectan son lo cambio que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son lo que ocurren fuera de sus expectativas.

## 5.2 CONCEPTO Y OBJETIVOS DE REINGENIERÍA

¿Qué significa "Reingeniería"? Empecemos por definirlo desde un punto de vista sencillo. Ingeniería es "La aplicación de los conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial. . . .La función coherente que un grupo de expertos aporta al proceso creador de una realización técnica". En pocas palabras, es la forma como el hombre desarrolla técnicas para realizar de manera más fácil, las cosas, a fin de que cualquier persona pueda, siguiendo los mismos procedimientos repetir con los mismos resultados dicha acción.

Reingeniería entonces es, la revisión de esos procesos, a fin de hacerlos mucho más efectivos.

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito (como dijimos antes) de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, independientemente del nombre, la meta es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.

Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o la prestación de servicios. El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios.

Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos: Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que debe mejorar la calidad. El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información, que la empresa pueda retroalimentarse de lo que está sucediendo en el mercado, en la mente de sus consumidores y aún dentro de la propia empresa. Es de aquí que se desprende que la mejor manera de utilizar las computadoras consiste en usarlas para facilitar nuevos y mejores procesos de negocios, el manejo más rápido y fluido de la información, antes que emplearlos para automatizar los antiguos procesos. Para hacer reingeniería, hace falta comenzar de cero. No intentar reacomodar la vieja forma de hacer las cosas, sino comenzar de cero aprendiendo de esa vieja forma de hacer las cosas.

En su actual desarrollo, la reingeniería, para ser eficaz implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería, economía, en mercadeo, tecnologías de diferentes clases y de hecho en el trabajo específico que se va desarrollar.

Los objetivos generales que persigue una reingeniería son:

1. mayores beneficios económicos, debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
2. mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
3. mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
4. mayor conocimiento y control de los procesos
5. conseguir un mejor flujo de información y materiales
6. disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio
7. mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

**Johanson** plantea una revisión fundamental de la estructura de esta manera:

- ❖ ¿sirve lo que estoy haciendo?
- ❖ ¿para qué está la empresa?
- ❖ ¿sé hacer lo que tengo que hacer?
- ❖ revisa los elementos (físicos, humanos, financieros, legales y administrativos)
- ❖ ¿están estos elementos?
- ❖ ¿en qué estado se encuentran?
- ❖ ¿son adecuados a la situación?

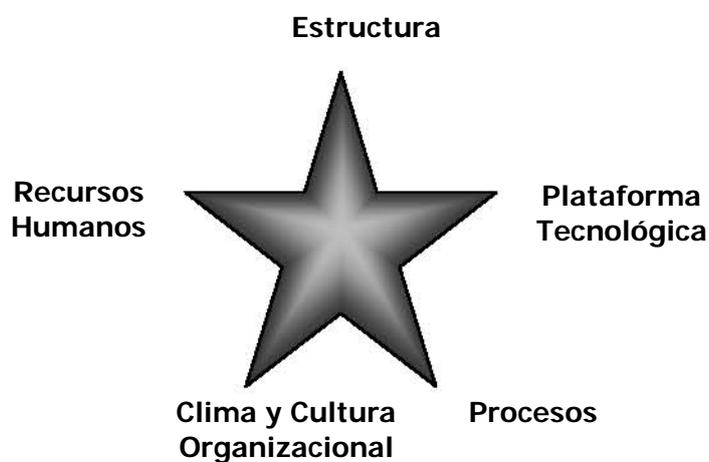
A partir de esto busca definir cual es la verdadera misión, visión, cuales son sus políticas, sus estrategias, sus metas. El rediseño radical se refiere a justamente estos aspectos, que se ven reflejados a través de los procesos.

La misión es lo más importante que hay que definir.

- ❖ ¿cómo quiero que sean los elementos en los próximos años?
- ❖ ¿dónde quiero estar en los próximos años?

### 5.3 CAMPOS ESENCIALES DONDE ACTÚA LA REINGENIERÍA

**La reingeniería actúa en cinco campos sustanciales:**



**Estructura.** Las estructuras son el soporte de la organización. Comprenden un conjunto de factores:

- ❖ físicos: tecnología, logística, infraestructura, etc.
- ❖ humanos: recursos humanos.
- ❖ financieros: capital, inversiones, etc.

Legales y administrativos: normas, contratos, etc. El orden necesario para que funcione la organización.

### **Tipos de estructura**

- ❖ industrial
- ❖ comercial
- ❖ servicios
- ❖ mixta

### **Clasificación de estructuras**

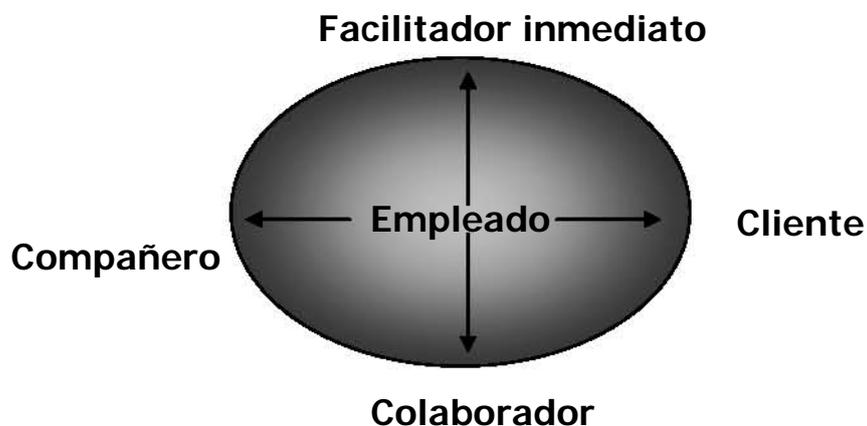
- ❖ defensora: empresas cuya relación producto, mercado es muy estable. No son ni exitosas ni de perfil bajo, generalmente, de 2ª o 3ª línea. Evitan los cambios. típicas empresas familiares.
- ❖ reactiva: siguen al mercado. procuran no perder el paso a las pro-activas. reaccionan ante los cambios para no quedarse fuera del mercado.
- ❖ híbrida: es parte defensora (estable, no cambia) y parte reactiva. El problema con este tipo de estructura es que, por el hecho de ser estable, le cuesta internalizar los cambios o hasta preverlos, por lo que cuando quiere implementar alguno termina fracasando.
- ❖ pro-activa: aquellas organizaciones que imponen cambios. Ellas dirigen el mercado con sus innovaciones; generan nuevas formas de pensar.

Estas estructuras persiguen un fin, que se ve plasmado en:

- ❖ visión
- ❖ misión
- ❖ objetivos
- ❖ estrategias
- ❖ metas
- ❖ programas
- ❖ políticas
- ❖ planes

Se deben eliminar en las organizaciones las estructuras piramidales, ya que estas producen lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces: claro esta, debemos estructurar en forma mas vertical, descentralizando, así las decisiones y facilitando las comunicaciones.

Debemos organizarnos de afuera hacia adentro, pensando siempre en el cliente. Se debe eliminar el concepto de jefe, y cambiarlo por el de facilitador, además, tomar en cuenta que los recursos humanos ya no se administran, sino más bien se lideran. Recordemos también que ahora el trabajador evalúa no solo por su facilitador inmediato sino también por sus compañeros, clientes y colaboradores.



**Procesos.** El trabajo se debe organizar por sistemas básicos y, de ahí, segregar los procesos y subproceso. Tenemos por ejemplo los sistemas básicos:

- ❖ técnico
- ❖ táctico
- ❖ estratégico
- ❖ administrativo

Debe haber un enfoque sistemático: todo hacia el cliente. Las jefaturas se deben estructurar por procesos, para evitar los obstáculos en cada uno de ellos. La responsabilidad debe ser por resultados, sin excusas.

**Tecnología.** La tecnología debe estar al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad decisoria del personal. La tecnología facilita el diseño de los sistemas de información para la calidad del servicio, siempre pensando en el cliente. Así se debe manejar más información y menos papeles.

**Clima y Cultura organizacional.** Los valores de los trabajadores y la organización, deben ser compartidos, creando un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los estilos gerenciales deben ser comunicativos y participativos, creadores de compromiso, entrega entusiasmo y compromiso grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras lo mismo: misión/visión.

**Recursos Humanos.** El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso más eficiente.

Un amplio espectro de temas de personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo de cualquier proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con el tiempo para solucionarlos, además, aporta información relacionada con la planta de personal, obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal.

La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización de equipos. Sus técnicas no requieren que los equipos realicen los procesos de trabajo propuestos bajo esta metodología, aunque los proyectos de cambio si serán realizados por ellos. La organización del equipo contará con varias alternativas posibles cuando el proyecto de reingeniería ingrese a su fase de implementación. La primera utilizará el equipo de cambio como semillero y dirigirá a los empleados hacia ese equipo para el proceso de implementación y luego institución de una estructura jerárquica tradicional. La segunda alternativa utilizará el equipo de implementación como equipo de trabajo, conservando su organización y nombrando un director permanente. Los integrantes actuarán como equipo, pero el director asignará el trabajo, mantendrá la motivación y tomará las decisiones.

En términos de reingeniería, los enfoques de equipo necesitarán el mismo trabajo de diseño del proceso, sin embargo, los equipos de alto desempeño requerirán un poco menos de definición individual del trabajo.

## 5.4 METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA

La reingeniería lleva una metodología que debe ser cumplida para no realizar un proyecto incompleto. Este proceso está constituido por las siguientes etapas:

**1. Identificar los proyectos posibles:** Una responsabilidad importante del jefe del equipo del posicionamiento es identificar cuáles mejoras potenciales podrán dar origen a proyectos de reingeniería. El grupo encontrará posibilidades en su propio análisis continuo y en las ideas de todos sus empleados de la compañía. El jefe de cambio recibirá sugerencias de los altos ejecutivos de la firma e incluso de la junta directiva.

El producto entregado en esta etapa es la evaluación inicial de las solicitudes de reingeniería, junto con una definición de los objetivos de cada esfuerzo, de sus requerimientos específicos y una valoración de la naturaleza del esfuerzo de mejoramiento del proceso (reingeniería de base amplia).

**2. Conducir el análisis inicial del impacto:** Con el ánimo de lograr un entendimiento inicial de las solicitudes de reingeniería, deberá realizarse un análisis sencillo del impacto. Cada proyecto que pase la primera etapa se considerará con un sólido potencial de aceptación. Estos proyectos se revisarán comparándolos con los modelos de la actual guía básica de posicionamiento, para determinar su impacto potencial sobre la operación y la compañía. Se realizará un análisis del impacto probable que el proyecto ejerza sobre el flujo de trabajo y la organización de cada departamento, sobre todos los procesos de la operación de negocios, sobre las reglas de negocios, sobre el apoyo de los servicios de información y sobre el personal. Este análisis se emplea en esta etapa para determinar cuáles proyectos ameritan un estudio posterior más amplio y cuáles pueden pasar a la etapa siguiente. Los elementos entregados en esta parte del trabajo constan de una lista de proyectos de reingeniería, que parecen valiosos, y de los análisis de impactos asociados.

**3. *Seleccionar el esfuerzo y definir alcance:*** Es normal que la selección de los proyectos de reingeniería se base en los beneficios. Sin embargo, los beneficios no pueden determinarse en las formas tradicionales: recuperación o eliminación de costos, y potencial de ventas. Por ejemplo, es difícil cuantificar el beneficio en dinero asociado con factores intangibles como el mejoramiento en la interacción con los clientes que tienen problemas o que necesitan otras formas de ayuda. No obstante, el análisis del impacto inicial ayudará a cuantificar algunos factores; en particular, hará que los estimativos de costos sean más precisos y dará el pronóstico inicial para los elementos que se dinamizarán durante el proceso y el trabajo. Sin embargo, estos cálculos serán tentativos. En las primeras etapas de reingeniería se analizan los problemas, pero los beneficios se encuentran en las soluciones. Hasta cuando se determinen tales soluciones, cualquier estimativo de los beneficios será especulado.

El elemento entregado más importante que se produce en esta etapa será una lista de proyectos, seleccionados a partir de los que surgen en la etapa 2, los cuales se programan y ejecutan. Además, el final de la etapa se dispone del alcance formalmente definido de cada uno de estos proyectos.

**4. *Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo:*** El trabajo técnico del proceso de reingeniería comienza con esta etapa. Las primeras tres estaban dirigidas a seleccionar el área del negocio y definir el alcance del proyecto. En este punto, los gerentes indicados habrán definido y aprobado los límites del proyecto. Las actividades incluyen la definición de los modelos, el desarrollo de la información necesaria y el análisis del flujo del trabajo. Aunque puede parecer un trabajo simple, no lo es porque implica escudriñar políticas, reglas de negocios, valores agregados, utilidades, flujos de trabajo, modelos conceptuales de los procesos de negocios, funciones de negocios, estructura organizacional, misiones de la unidad organizacional, definiciones de trabajo, proceso de producción y sistemas de computación que estén relacionados con el proceso.

Trazar las interrelaciones, cuantificar los modelos y determinar los requerimientos de información pueden ser actividades muy complejas. Por último, el proceso de familiarización que adquiere el equipo de cambio con la información recopilada requiere un esfuerzo intenso. Sin embargo, como esta etapa es el fundamento de la reingeniería, el esfuerzo vale la pena. El análisis detallado de los procesos en los que se va a aplicar la reingeniería es el elemento básico por entregar en esta etapa. El trabajo lleva los modelos de posicionamiento y de datos a niveles adicionales de detalle y depura los datos para que las áreas problema y las interrelaciones sean visibles en forma pormenorizada. Además, el análisis de los diagramas de relación y otra información de apoyo suministrará una comprensión total de las operaciones y la manera como funcionan realmente. Este conocimiento es la base para la creación de nuevos diseños.

**5. Definir nuevos procesos alternativos: simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo:**

En esta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos. Esta labor incluye la solución de los problemas descubiertos en la etapa anterior y la producción de nuevos modelos y nuevos flujos de trabajo. Además, cuando resulte apropiado, esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organizacional; por consiguiente, existe una gran probabilidad de que el apoyo de computación varíe al modificar las tareas que apoyan el flujo de trabajo, para reflejar los cambios requeridos en el trabajo.

Esta etapa utiliza la información reunida y estudiada en los niveles anteriores. En este punto, el flujo de trabajo y los análisis del proceso desarrollados en la etapa anterior se utilizan para crear procesos y diseños de operación, y para simular la nueva operación. Estas simulaciones se utilizarán para determinar cuál es el mejor diseño. Habrá tantos escenarios de simulación como formas significativas y diferentes para hacer el trabajo requerido.

La selección final de una alternativa de diseño se hará en la etapa siguiente. Esta etapa producirá uno o más escenarios detallados de simulación que representan los nuevos diseños del proceso. Los diseños incluyen:

- ❖ el rediseño de los procesos apropiados.
- ❖ el rediseño de las funciones de negocios, tareas del trabajo, flujos de trabajo y descripciones de la posición.
- ❖ el diseño de las ampliaciones de los sistemas de computación y comunicaciones.
- ❖ el rediseño del flujo de trabajo de las operaciones del departamento.
- ❖ la creación de nuevas reglas y políticas.

Estos modelos y la información asociada se crean para cada proceso y departamento afectado por el esfuerzo.

**6. Evaluar el impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa:** En este punto se habrán desarrollado uno o más escenarios de simulación de la nueva operación, a los que se habrá aplicado mediciones estándares para ayudar en la determinación del nivel de mejoramiento que se puede esperar. Los costos y los beneficios deben definirse específicamente antes de hacer alguna recomendación. En su mayor parte, esta etapa utiliza análisis estándares de costo-beneficio. Como la mayoría de los gerentes ha convivido con estos estudios a lo largo de sus carreras, se supone que los lectores tienen un considerable conocimiento del desempeño y aplicación de los mismos. El siguiente estudio estará dirigido a considerar aspectos que se desean ilustrar o que se aplican a los esfuerzos de reingeniería como un recurso para el enfoque usual de un análisis costo-beneficio. El elemento primario entregado en esta etapa es un análisis detallado de los costos y beneficios que se asocian a la implementación y al uso de cada escenario de simulación de la nueva operación. El producto final es una recomendación acerca del escenario que deberá implementarse.

**7. Seleccionar la mejor alternativa:** El enfoque utilizado para seleccionar la mejor alternativa variará en cada compañía. Básicamente, las diferencias se relacionarán con la cultura corporativa: cada compañía verá en forma diferente el dar poder de acción y/o decisión a sus empleados, sintiéndose bien cuando permite que el personal tome decisiones dependiendo del nivel al cual lo autorice. Sin considerar el enfoque de la selección, la escogencia de la mejor alternativa estará relacionada con beneficios y costos. Este es el beneficio más grande, con el menor impacto y el mejor costo. Además de estos criterios, se sugiere emplear una tercera medición; ésta es la capacidad del nuevo diseño para volver más fáciles los trabajos y liberar al personal de la monotonía sin sentido. Así se mejoran la lealtad, la moral y, en definitiva, el desempeño.

**8. Implementar la alternativa seleccionada:** La revisión detallada de la implementación costo-beneficio, desarrollada en la etapa anterior, determinará qué actividades importantes se requerirán para implementar la alternativa. Esta actividad de definición es el punto de partida del plan de implementación. El elemento que entrega la etapa 8 es el plan de emigración. Los otros componentes de planeación que lo apoyan, como políticas nuevas, organigramas y descripciones de trabajo, también se preparan en esta etapa. No obstante, el elemento entregado más importante es el nuevo proceso de negocios en sí mismo. En este punto, el nuevo proceso será operativo y aportará beneficios mayores a la compañía.

**9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento:** En esta última etapa se transcriben los modelos y los datos de posicionamiento actualizados, ambos listos para ser aplicados en la empresa destinada.

## 5.5 ROLES DE LA REINGENIERÍA

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

1. Líder.
2. Dueño o responsable del proceso.
3. Equipo de reingeniería.
4. Comité directivo.
5. "Zar" de reingeniería.

1. El Líder. Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera. Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados. Designa a quienes serán los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento.

2. Dueño del proceso. Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.

En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos. Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos. Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería. El oficio de los dueños no termina cuándo se completa el proyecto de reingeniería, cuándo se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue ocupando de un dueño que se responsabilice de su ejecución.

3. Equipo de reingeniería. Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando. El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas.

4. Comité directivo. Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso. Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular.

5. "Zar" de la reingeniería. Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa. Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería.

## 5.6 EL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA DE LA REINGENIERÍA.

La reingeniería analiza las posibilidades del **outsourcing**, que es la producción, comercialización o elaboración y/o no sustantivas. También se define como;

La segregación de actividades y/o departamentos de la empresa a fuentes externas, para que realicen el trabajo bajo condiciones perfectamente especificadas en tiempo de entrega, calidad, costo, con garantías y/o penalizaciones en caso de incumplimiento. El termino significa *out*, fuera; *sourcing*, fuente.

Las organizaciones que realmente están preparadas para regresar al principio y pensar en la mejor forma de producir, comercializar y distribuir un producto o un servicio, se verán obligadas a preguntarse cuáles son las mejores formas de hacerlo, y al mismo tiempo si realmente necesitan tener todos los procesos dentro de sus compañías.

La reingeniería ofrece a las empresas la oportunidad de considerar el outsourcing como una de las herramientas que pueden utilizar en el nuevo proceso; aunque es más fácil escribir sobre reingeniería que llevarla a la práctica. Los principios son acertados y sólidos, pero aún son pocos los ejemplos de proyectos de reingeniería espectacularmente exitosos.

Una de las razones de esta lenta asimilación es la resistencia interna en las organizaciones a este cambio potencialmente enorme. Significa desafiar poderosos intereses creados, que encontrarán razones para no realizar cambios, al menos por el momento o en sus propias áreas. Por la misma razón, el outsourcing puede ser una ruta más fácil que la reingeniería interna y puede abrir este callejón sin salida.

De hecho, los proveedores de outsource o subcontratistas con frecuencia lograrán sus beneficios a través de la reingeniería de un proceso para hacerlo más eficiente, una vez que obtiene el contrato. Las compañías nuevas o los negocios nuevos adoptarán el outsourcing más fácilmente que las organizaciones tradicionales, ya que tienen la oportunidad de diseñar apropiadamente sus procesos de negocios, para que sean lo más eficientes, y no copiar simplemente a otros de la industria.

## **5.7 CAMBIOS QUE OCURREN CUANDO UNA EMPRESA REDISEÑA SUS PROCESOS**

### **Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.**

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.

### **Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional.**

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él. Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real. Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

### **El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.**

Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones fechas límite convenido, metas de productividad, normas de calidad, etc., deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

### **La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.**

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

### **El enfoque de medias de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.**

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional -trátese de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles-, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tienen valor para la compañía.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

#### **Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.**

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

#### **Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.**

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

#### **Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores.**

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

### **Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas.**

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

### **Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes.**

Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

## **Recomendaciones en torno a cambio y reingeniería.**

La base del éxito en la reingeniería. Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a Feliz término:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia. Esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios. Uno de los sectores donde ha sido más ampliamente recibido el concepto de Reingeniería ha sido en el automotriz. La mayoría de las plantas ensambladoras, han buscado maneras de hacer que su trabajo sea más efectivo a fin de poder mejorar la calidad del producto final y a la vez poder ensamblar vehículos con mayor rapidez y en mayor cantidad. Por ejemplo, tenemos el caso específico de Toyota. Los trabajadores en la línea de montaje, deben hacer una serie de movimientos para buscar las diferentes piezas que deberán colocar. El esquema de estos movimientos secuenciales se le llama "espagueti". Los ingenieros encargados de aplicar procesos de reingeniería en la línea de ensamblaje deben esquematizar estos movimientos y analizarlos, en conjunto con los mismos obreros, a fin de buscar la manera de reducir los pasos, evitar el cansancio y mejorar el proceso. El obrero deberá aprender el nuevo sistema de trabajo adaptado a ese nuevo "espagueti" que le permitirá ser más eficiente. Los japoneses encontraron que podían en algunos procesos reducir más de 20 pasos en un solo punto de ensamblaje.

2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas. Las operaciones de negocios deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha. Según vimos en el ejemplo anterior, el personal directamente involucrado, forma parte activa del proceso de reingeniería. Además, este proceso es aplicado a todas las áreas de la institución y los cambios van siendo monitoreados a medida que se van realizando, antes de ser implementados a

gran escala. La reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, para modificar operaciones. Como tal incluirá muchos componentes del negocio como mercadeo, planeación, iniciativas de calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información. Un proyecto de reingeniería que pase por alto estas áreas es probable que falle durante la etapa de implementación, debido al alto grado de interdependencia entre estas actividades.

3. Habilidad para evaluar, planificar e implementar el cambio sobre una base continúa. La reingeniería de los procesos de negocios se encuentra casi siempre, con dos problemas muy difíciles. El primero resulta del tamaño mismo de los proyectos: tienden a ser muy grandes. La gerencia se siente intimidada, con justificación, ante los proyectos de reingeniería que parecen arriesgar el destino de la compañía. Y la segunda dificultad que parece inherente a la reingeniería esta relacionada con el breve tiempo durante el cual las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva. Para ambos problemas existe una solución, la reingeniería puede desarrollarse sobre una base continua. En lugar de tratar de implementar un proyecto de gran envergadura que reestructure toda la corporación, puede iniciarse una serie de proyectos más pequeños que alteren la empresa paulatinamente. Este enfoque no solo reduce el riesgo y la demora en percibir las utilidades sino que permite a la compañía mantenerse evolucionando de manera continua y simultánea con su competencia.

4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos. Un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales. Además, resulta trascendental contar con la capacidad para prever el impacto de cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa considerada en su totalidad, ya que normalmente los procesos interactúan entre sí.

5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos. Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos. Aun cuando parece arriesgado implementar la reingeniería de procesos sin tratar de simular los resultados, ya se ha intentado hacerlo. En estos casos, el negocio mismo se convierte en el banco de pruebas para el nuevo proceso, contado únicamente con la oportunidad de rectificar alguna parte del diseño que no se encontró satisfactoria. Tal y como mencionamos en el caso de Toyota, los procesos son probados previamente y monitoreados por representantes de cada departamento implicado en el proceso, a fin de que ellos ayuden con sus ideas y conocimiento diario de proceso y como principales afectados (beneficiados) por los cambios.

6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continúa. Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos futuros en este campo. Si se implementa una iniciativa de calidad total, la compañía necesitará cambiar sus procesos sobre una base común cuando las mejoras se implanten. Y una segunda y menos obvia aplicación de los diseños es el apoyo a las operaciones diarias de negocios, pues ellos contienen información que puede ser útil en la toma de decisiones operacionales, en el entrenamiento y en el control del desempeño laboral.

7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía. Para comenzar el proceso de reingeniería se requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos que se van trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados (que permita retroalimentar el proceso con información vital, de manera de monitorear su efectividad), la tecnología, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral. Tan importante como los datos para los nuevos proyectos, es la relación entre estos aspectos. Es importante ver a cada departamento como parte integral del proceso y de la empresa y no como un ente independiente. Algunas compañías progresistas han

visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos. Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que debe mejorar la calidad. Al seleccionar productos o servicios específicos, han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas. Por ejemplo cuando Chrysler decidió construir su automóvil experimental Viper como un auto de su línea de producción, dio un nuevo aspecto a su ciclo de desarrollo del producto. Quiso aplicar el proceso de reingeniería de modo que se necesitaran menos tiempo y gastos para lanzar un nuevo vehículo al mercado, El éxito del proyecto Viper, desde el punto de vista de negocio, fue mucho más importante desde el punto de vista del proceso de reingeniería que desde el punto de vista de un nuevo producto. Chrysler probó que podía integrar a cada uno de sus departamentos y trabajar como uno solo, reestructurando sus procesos, a fin de poder poner en el mercado un nuevo vehículo, con los más altos estándares de calidad, innovación e ingeniería y en menos tiempo. Como es obvio este proyecto no estaba motivado por la tecnología. Lo cierto es que la tecnología se empleo para apoyar el proceso, pero el rediseño del mismo comenzó primero y las consideraciones tecnológicas llegaron después. Desde entonces, Chrysler aplica estas estrategias para la producción de cada nuevo vehículo, por eso es una de las empresas que cuenta con una mayor cantidad de productos y con los diseños más innovadores.

### **Expectativas de la reingeniería**

La reingeniería exitosa se da de manera progresiva a través del tiempo. Cada desarrollo progresivo requiere información de apoyo, que debe reunirse por separado cuando no existe una guía básica de posicionamiento. Promover la reingeniería y controlar las expectativas son actividades similares a la de comercializar un nuevo producto. Los equipos de cambio deben comprender las expectativas básicas del cliente potencial, luego crear estrategias aceptables y, posteriormente, vender el resultado, ésta no es una venta única, todo debe venderse sobre una base de continuidad porque dada la magnitud de los esfuerzos de reingeniería, con facilidad la gente pierde de vista los objetivos.

Algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no. Reducir la cantidad de movimientos que hace un trabajador en la línea de trabajo de Toyota, no puede tomarse solamente como cuanto dinero puede ahorrar, sino en la comodidad con la que el trabajador realizará su labor, y la consecuencia de que se enferme menos o pueda trabajar durante más años, pero esto no resulta del todo tangible para los gerentes.

Del mismo modo que en las comparaciones de costo beneficio, los beneficios pueden dividirse en dos categorías: los que pueden cuantificarse (como la reducción de desechos o tiempo) y los que no. Sin embargo, los beneficios intangibles, pueden dar el mayor impacto a largo plazo. Por ejemplo, mejorar el apoyo al cliente tendrá partes tangibles y partes intangibles, de manera similar mejorar la confiabilidad del producto y, además, aumentará el buen nombre de la compañía y la lealtad del cliente.

### **Reingeniería movimiento hacia un nuevo paradigma**

La reingeniería aplicada a los procesos de negocios no es en sí misma un paradigma. Ella, sin embargo, requiere de un nuevo paradigma para ser eficaz: el deseo de cuestionarlo todo continuamente. Aunque la reingeniería es bastante reciente, en general, los intentos de dinamizar las operaciones de negocios y mejorar su eficiencia han sido común desde hace mucho tiempo. Por ejemplo, los expertos en eficiencia que hicieron estudios de tiempo y movimiento durante la primera mitad del siglo XX en ocasiones fueron objeto de burlas, ello no impidió que con frecuencia produjeran resultados eficaces, y que su trabajo condujera al estudio y a la práctica formal de la ingeniería industrial. El movimiento para apoyar al computador en la década de 1960, trató también de mejorar la productividad y la eficiencia. Se creyó que ambas reducirían los costos y conducirían al mejoramiento del servicio al consumidor. Una visión común del cambio de paradigma considera que los paradigmas de los negocios han variado debido a la reciente popularidad de la gerencia de calidad total.

Los supuestos básicos de los negocios no cambian por el hecho de instaurar la gerencia de calidad total, aunque es usual que se fortalezcan. Este método de calidad es nuevo y muy eficaz, sin embargo, está destinado a la ampliación del desempeño y no a una cuidadosa revisión de las suposiciones básicas y de los procesos. Aun cuando la reingeniería y la gerencia de calidad total van por el camino correcto, tienen todavía un largo trecho por recorrer.

Los cambios arrolladores acaecidos durante los últimos 15 años tomaron por sorpresa al mundo de los negocios. Siempre ha sido difícil distinguir entre una nueva tendencia a largo plazo y los ciclos a corto plazo. Por ejemplo, la falta de un verdadero crecimiento en las empresas establecidas no se vio como una tendencia real sino hasta hace muy poco tiempo y por eso, estos negocios no tienen seguridad sobre la extensión de los cambios mundiales que están ocurriendo.

Es claro que muchas empresas no saben cómo reaccionar ante la competencia globalizada. La oportunidad y el reto, aún cuando se reconozcan no producen una reacción inmediata en la mayor parte de las compañías. Son pocas las que han emprendido movimientos para sacar ventaja de la situación y han realizado esfuerzos para expandir sus mercados. La cooperación es deseable, pero tomará más tiempo del permitido por el nuevo clima empresarial. En gran medida el esfuerzo del ejecutivo de negocios, en reacción contra los síntomas inmediatos de los tiempos, se ha dirigido hacia maniobras a corto plazo, usualmente financieras. Las empresas parecen estar esperando por eventos externos indefinidos o quizá, solamente se requiera tiempo para ajustar las actitudes.

En la actualidad, sin embargo, aunque exista la voluntad de cambio, la metodología que se requiere para hacerlo no es muy conocida. Las empresas deben aprender a cambiar por sí misma de una manera más eficaz que en el pasado, es el único factor que parece obvio en el futuro.

Uno de los aspectos más importantes en la posición actual de los negocios es la falta de información sobre la que se decide el cambio. La información que se necesita en los proyectos de cambio está orientada hacia cómo trabaja en realidad la compañía y cuál será el mercado en el futuro. La información interna parece ser la más difícil de obtener. Por ejemplo cuando se examinan las opciones para un producto dado, o para la misma empresa, con frecuencia se encuentra que los costos no están tan bien asignados como se había supuesto y que los verdaderos costos de producción no se pueden definir con facilidad en el nivel detallado. Sin contar con una buena información y cifras relacionadas con las operaciones actuales de la compañía, resulta imposible predecir el impacto de los proyectos de cambio. Las fuentes de los datos para la decisión del proyecto de cambio no están bien desarrolladas en la mayor parte de las compañías inclusive pocas han definido sus procesos de trabajo. Los datos de contabilidad y de producción proporcionan visiones diferentes de la compañía, y sería útil que las compañías comenzaran a reunir datos de los procesos como una actividad de rutina.

## **CONSIDERACIONES ADICIONALES**

### **¿A qué área de la empresa se ataca primero cuando se emprende la reingeniería?**

Hay dos áreas importantes: una es la relacionada con los clientes, sobre todo en la forma de llenar los pedidos en el sector de servicio al cliente, y la otra es atacar el área que está funcionando peor, que a veces es la financiera y a veces es la manufactura. De todas formas, más de la mitad de las organizaciones empieza por la atención al cliente.

**¿Se puede aplicar la reingeniería más de una vez?** Por supuesto. Hay toda una nueva generación de reingeniería que está comenzando ahora. Incluso las compañías que cumplieron el proceso en los últimos cinco o diez años están comenzando otra vez. Y la fuerza detrás de esta generación es Internet. Porque aunque trabajen muy bien, las empresas no están listas para que los clientes accedan a ellas por la Red. Las compañías todavía no están en condiciones de proveer precios, disponibilidad y posibilidad de ordenar por Internet. Todo lo que se hizo hasta ahora no es suficiente y hay que empezar de nuevo.

**¿Cómo se traduce la tecnología a la reingeniería?** Una compañía que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar. El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, deberían preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo?

La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. Uno de los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

**¿La reingeniería tiene que ver con la reducción de personal?** La gente confunde estas dos cosas, sobre todo porque la mayoría de las reducciones no funciona, deja ir a la gente y luego toma más.

La reingeniería no implica, ni prevé reducción de personal, no fue enunciada con ese objetivo, lamentablemente los recursos humanos son la variable más fácil de reducir y la más notoria al reconstruir y rediseñar los procesos.

# **CAPÍTULO 6**

---

## **ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MODERNAS (CASO PRÁCTICO TELMEX)**

## **ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MODERNAS (CASO PRÁCTICO TELMEX)**

Las empresas modernas mantienen complicadas estructuras, métodos y procesos en cada una de sus áreas, las empresas tecnológicamente modernas, poseen meta metodología en su estructura, con el único fin de llegar a sus objetivos; por ende, los ejecutivos de recursos humanos de dichas empresas son elementos capacitados y experimentados en lo que a su profesión se refiere.

En este tipo de estructuras, no es posible encontrar ejecutivos de alto nivel recién egresados de instituciones educativas, y su selección depende en gran medida de recomendaciones de grupos de élite empresarial.

Tal es el caso de la Empresa "Teléfonos de México, S.A. de C.V." (TELMEX).

Para el caso particular de esta tesis, se retomará desde el año 1989, el 21 de septiembre, fecha en la cual se anuncio oficialmente su privatización, Siendo Presidente de la República, el Lic. Carlos Salinas de Gortari.

La causa de la privatización corresponde en realidad al desgaste técnico y estructural de TELMEX, la plantilla laboral viciada por la organización sindical y los que no eran sindicalizados, se emparentaban con funcionarios del sexenio igualmente vinculados a las costumbres burócratas, llevaron a una empresa de clase mundial a una total decadencia; nuevamente quedaba demostrado, que las estructuras gubernamentales no se especializan y solo se concretan a recaudar y controlar en detrimento de los usuarios o del público en general.

Para el 7 de diciembre de 1990, se anunció que el ganador de la "subasta" de TELMEX, fue el Grupo Carso, dirigido por el Ing. Carlos Slim Helú. Para esas fechas el Grupo Carso era dueño de las siguientes empresas:

Fecha	Empresa o Inversión	Inversión	Dólares	Pasivo
1965	Jarritos del sur	600,000	240,000	2,000,000
1970	Jarritos del sur	800,000	320,000	-
1965	Inversora Bursátil	340,000	27,200	57,000,000
1967	Inversora Bursátil	660,000	52,000	-
1969	Condominio del Bosque	3,400,000	272,000	7,000,000
1966	Inmobiliaria Carso	3,000,000	240,000	-
1966	Constructora Carso	400,000	32,000	1,000,000
1968	SSG Inmobiliaria	1,200,000	96,000	-
1969	Bienes Raíces Mexicanos	1,000,000	-	80,000
1972	Pedregales del Sur	-	-	Expropiados en 1989 1.81 millones de USD

1971	Inmuebles	4,500,000	360,000	3,000,000
1969-1973	Terrenos Poniente Sur	20,000,000	1,610,000	5,000,000
1976	Galas de México	10,000,000	800,000	-
1981	Cigatam	26,000,000	1,050,000	20,000,000
1982-1983	Anderson Clayton México	10,000,000	66,700	1,860,000
1983	Reynolds Aluminio	12,300,000	82,000	-
1983	Hulera el Centenario (Firestone)	23,800,000	158,600	-
1983	Sanborns	161,500,000	1,100,000	-
1984	Sanborns	676,750,000	3,800,000	-
1985	Sanborns	7,210,000	22,270,000	-
1984	La Moderna	860,000,000	4,456,000	35,000,000

Para 1989, el Grupo Carso contaba con más de 25,000 empleados de todos los niveles.

La adquisición de TELMEX por parte del Grupo Carso es una de las estrategias empresariales más complicadas, ya que inicialmente adquirió el 5.17% de la empresa con un pago de 441.8 millones de USD; magistralmente adquirió el control de la empresa con ese porcentaje, emitió la serie AA en acciones TELMEX, las cuales vendió en menos de 60 días, pagando con ello la adquisición completa de la empresa.

De Enero de 1991 a Febrero de 1992, TELMEX sufrió una de las reestructuras más extensas y detallistas que cualquier otra empresa mexicana hubiera sufrido.

## PRIMERO

La plantilla de trabajadores heredada del sistema Salinista permaneció operando con normalidad durante un periodo de 5 años.

El Departamento de facturación era controlado por Ana María Montenegro, teniendo bajo su mando a más de 2,500 empleados divididos en 8 áreas a nivel nacional.

La facturación se realizaba con el 50% de proceso manual y el restante mecanizado por medio de un sistema MainFrame IBM 340.

La emisión de los recibos telefónicos requería de 2 semanas.

La facturación se concentraba en reportes elaborados en hojas de cálculo elaboradas en programas como Lotus o CuatroPro, los reportes confidenciales eran canalizados a cada área de la empresa, sin redundar o trascender en nada más que información que se guardaba.

## SEGUNDO

Los centros de trabajo desarrollaban sus actividades en base a hojas de servicio elaboradas a máquina de escribir.

Una orden de servicio, tal como la reparación o instalación de una línea, requería de hasta 30 días para iniciar su proceso.

Los centros de trabajo contaban con grandes inventarios, de los cuales existían controles por cardex y levantamiento manual.

De igual forma, la flotilla de unidades carecía de control, siendo que para el año 2005, TELMEX aún ignoraba el número exacto de unidades en operación.

## TERCERO

Las Centrales Telefónicas en 1990 eran 100% manuales, haciendo necesaria la intervención humana para dar de alta una línea telefónica o para darla de baja.

Las centrales telefónicas eran los lugares predilectos para el personal sindicalizado, lo que causaba un bajísimo nivel de productividad. Además de tener líneas estatizadas, mal enlazadas, pésimo servicio y la casi nula atención a los requerimientos internos de la misma empresa.

## CUARTO

Las oficinas comerciales, se consideraban más complicadas que las oficinas hacendarias o de la tesorería de la federación. La diferencia consistía en la necesidad del servicio, por lo que los usuarios toleraban hasta el máximo.

## QUINTO

Los programas estratégicos y de crecimiento eran nulos.

## SEXTO

La posibilidad de que entraran al país telefonías extranjeras, en especial las francesas era cada vez más fuerte, como consecuencia de pésimo servicio que prestaba la paraestatal mexicana.

## SEPTIMO

Préstamos del Banco Mundial como del Banco Interamericano condicionaban parte de sus servicios solo sí y sí, se daba inicio a un programa de telefonía rural.

## OCTAVO

El descubrimiento y aplicación de nuevas tecnologías, ante las cuales el gobierno federal no podía hacer frente en personal como presupuestariamente, fueron otras de las causas reales de la venta.

## NOVENO

El sindicato se caracterizaba por su extremo poder, empresas privadas temblaban ante el solo hecho de que sus pequeños sindicatos recibieran apoyo del sindicato TELMEX.

## DECIMO

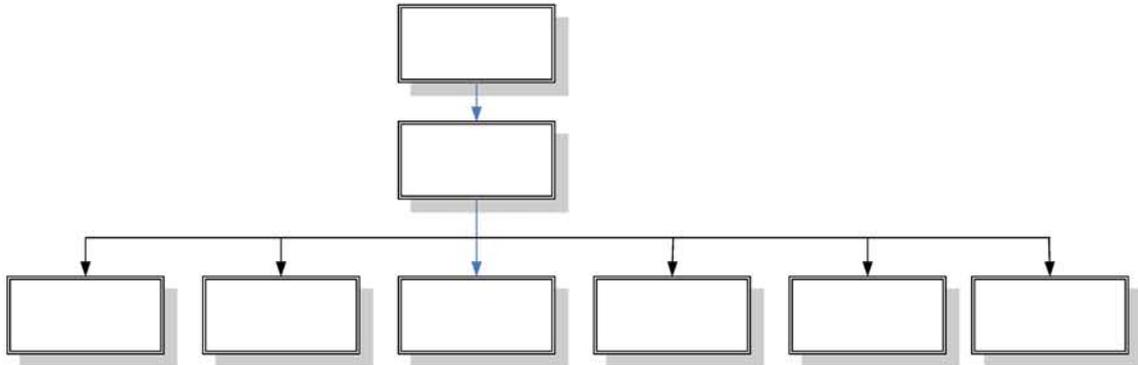
Los manuales de procedimientos de TELMEX tenían más de 25 años de atraso, tanto administrativamente como tecnológicamente.

La empresa requería un diagnóstico en cada una de sus áreas como de su totalidad, no se requería ser experto o empleado de TELMEX, para darse cuenta que México poseía una empresa estratégica en pésimo estado.

La adquisición por parte del Grupo Carso planteaba un gigantesco desafío. Para enfrentarlo exitosamente, la adquisición de recursos humanos especializados en cada área fue indispensable, los perfiles y nivel profesional desde los funcionarios hasta los niveles que trabajaban en equipo de 5 elementos fueron cuidadosamente vigilados, seleccionados y controlados, veamos este caso sorprendente:

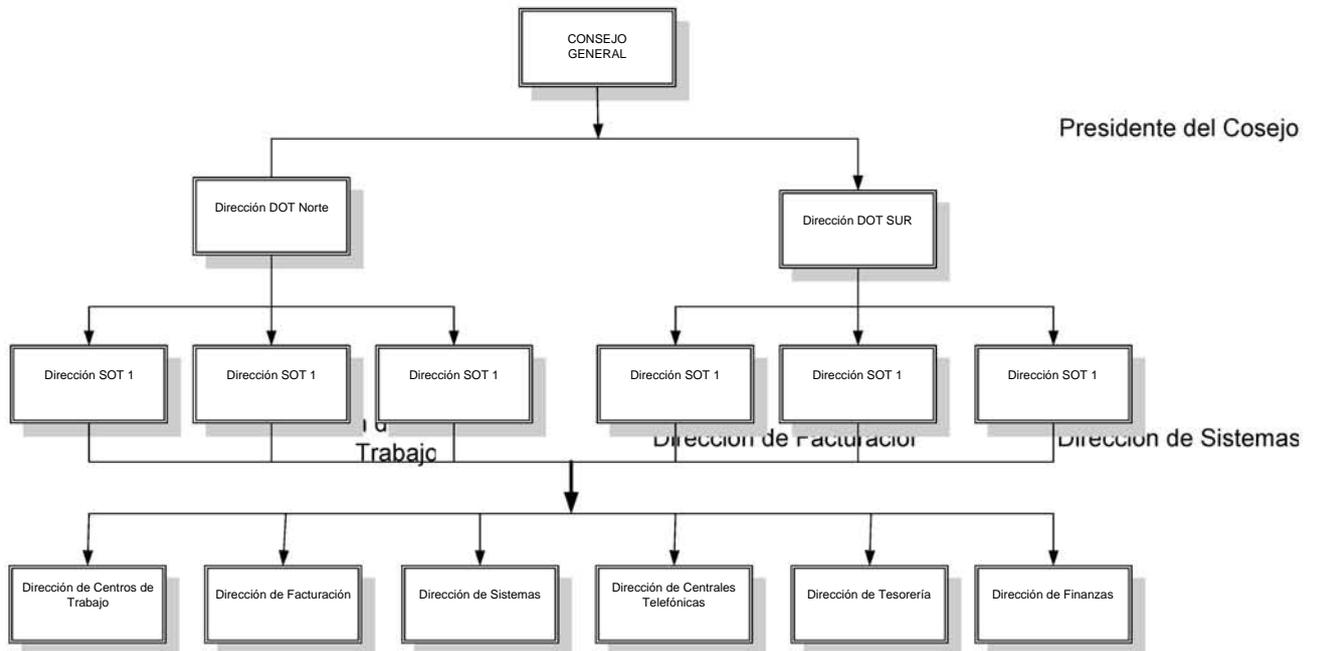
## ESTRATEGIAS CONFIDENCIALES

La estructura convencional de alto nivel era la siguiente:



La estructura planeada por Slim y su personal de confianza fue:

CONSEJO  
GENERAL



Las direcciones DOT (Dirección operativa de trabajo) como las SOT (Servicios operativos técnicos) se constituyeron en un solo frente y directamente bajo en consejo general.

México fue dividido en dos áreas, la norte y la sur; la primera geográficamente inicia de los estados de México, Michoacán, Hidalgo, Puebla y Veracruz hacia el Río Bravo. La Sur, desde el estado de Morelos hasta Cancún.

Técnicamente la zona norte fue asignada a la empresa Hewllet Packard, tanto en sistemas personales, redes, comunicaciones, servidores y transferencia de datos.

La zona sur fue asignada a la empresa IBM, que al igual que su competidora, se encargaba de la logística informática.

Las direcciones de convencionales quedaron bajo el mando de los SOT regionales, quienes canalizaban los requerimientos y reportaban sus resultados al consejo presidente y a las DOT.

## APLICACIÓN DE LA PRIMER ETAPA DE LA ESTRATEGIA CONFIDENCIAL

Operativamente tanto las DOT como los SOT, trabajaron en las instalaciones del Calinda Beach Acapulco, en el estado de Guerrero, en los últimos 5 pisos de dichas instalaciones, con actividades de 24 horas durante un periodo de 3 meses.

## ESTRATEGIAS CONFIDENCIALES SEGUNDA ETAPA

Ante los especialistas de HP como de IBM, TELMEX adquirió los servicios especializados de Outsourcing; los perfiles de los especialistas se clasificaron en AAA, AA y A, analistas y desarrolladores bilingües y por debajo de dichos niveles no fueron contratados.

Ello implicó que en un periodo de 5 meses, TELMEX contara con analistas de empresas reconocidas mundialmente y con desarrolladores de primer nivel. La política en cada una de las áreas consistió en trabajar un mismo proyecto en dos vertientes de forma simultánea; es decir: un mismo proyecto como el de facturación, era desarrollado por HP, IBM y un equipo de primer nivel de TELMEX en cada SOT, controlado por cada DOT y el consejo general.

En un periodo de 6 meses desde el inicio de esta etapa confidencial, TELMEX contó con las aplicaciones necesarias para optimizar los servicios en cada una de sus áreas.

## ESTRATEGIAS CONFIDENCIALES TERCERA ETAPA

Cada estrategia de TELMEX causó que se desarrollara una cruel competencia entre los SOT y las direcciones que antes de las modificaciones ocupaban el primer nivel.

Para asegurarse del desempeño y la lealtad de los empleados outsourcing, Slim por medio de sus directores DOT Y SOT, anunció la contratación de planta al personal más destacado, asignándole en la contratación el monto equivalente a su salario anual en acciones TELMEX, lo que los convertía en accionistas y parte de la empresa.

Los resultados fueron sorprendentes en tiempo, desarrollo, integración, funcionalidad y productividad.

TELMEX se encontraba preparado para su rehabilitación empresarial, el único paso que restaba por ejecutar fue desplazar a los directores heredados de la administración federal, enmarcar al sindicato y reducir su poder y capacidad de acción.

#### ESTRATEGIAS CONFIDENCIALES CUARTA ETAPA

Uno de los principales problemas que planteaban los centros de trabajo, fue que un número importante de técnicos de la planta exterior, (instaladores, cableadores, reparadores, probadores y verificadores) extorsionaban al usuario condicionando la prontitud del servicio y el más grave el alcoholismo y la drogadicción.

Slim y las direcciones DOT y SOT regionalizadas, elaboraron junto con los desarrolladores de outsourcing, un programa de productividad, que incrementaba los ingresos de los empleados de los centros de trabajo en un 250%, con metas y objetivos definidos, como instalar 7 nuevas líneas telefónicas con 5 reparaciones por día por técnico.

TELMEX contaba con el software para elaborar y aplicar órdenes de servicio, cualesquiera que estas fueran en un lapso de 8 horas de respuesta. El cuello de botella por adecuar eran los centros de trabajo.

#### ESTRATEGIAS CONFIDENCIALES QUINTA ETAPA

Una de las molestias de los usuarios, eran los cobros excesivos de llamadas a lugares extranjeros o estatales, que no eran realizadas desde los aparatos telefónicos de los clientes.

En el Centro Telefónico San Juan, en la Ciudad de México, se puso en marcha un programa denominado treewaycheck, que consistió en verificar desde tres rutas la validez de una llamada; desde el domicilio, desde el destino, y desde cualquier otro número telefónico que a su vez hubiese llamado a la residencia o al lugar destino, una llamada que coincidiera con cualquiera de los 2 números, el residencial o el destinatario. La triangulación era la solución para evitar este tipo de molestias.

Por intereses sindicales, el sistema no pudo ser puesto en marcha, y operó de forma oculta desde la ciudad de Guadalajara, Jal. Hasta que en 1995, el

sindicato cedió bajo la condición de becas para los hijos de los agremiados en escuelas privadas de primer nivel.

#### ESTRATEGIAS CONFIDENCIALES SEXTA ETAPA

Los eslabones perdidos del sistema federal se centraban en dos personajes que TELMEX no encontraba la forma de negociar o anular, Ana María Montenegro y Eduardo Fernández de Castro.

En Ciudad Juárez se elaboró el novedoso sistema de facturación en código de barras y con sistemas de verificación Treewaycheck, la Sra. Montenegro encargada de la facturación tradicional y el Sr. Fernández de Castro del Sistema Main Frame emitieron los recibos en Noviembre de 1995, al siguiente día, se emitieron los recibos de nuevo control los cuales llegaron a los domicilios de los abonados.

Ante una auditoria de líneas telefónicas, se consiguió comprobar que había 5 centrales telefónicas en el norte de México, que no facturaban para TELMEX, cuyo dinero se desviaba, los eslabones perdidos dejaron de trabajar en TELMEX.

Como nota de interés cada central telefónica tiene 10,000 líneas en servicio.

#### ESTRATEGIAS CONFIDENCIALES SEPTIMA ETAPA

Desde el diagnóstico inicial en Acapulco, las negociaciones sindicales y el desarrollo de nuevas tecnologías, TELMEX decidió elaborar un programa de inventarios, con la finalidad de preparar el cableado de fibra óptica a nivel nacional.

#### ESTRATEGIAS CONFIDENCIALES OCTAVA ETAPA

Desde que Slim llegó a TELMEX y posterior al diagnóstico de Acapulco, se determinó poner en marcha dos oficinas:

Oficina de investigación tecnológica de la Competencia

Oficina de investigación de nuevas tecnologías

Sus acciones fueron determinantes para adquirir alianzas y convenios que con el tiempo se tradujeron en la puesta en marcha de servicios de Internet de alta velocidad y la venta de equipos de cómputo en sus oficinas sucursales.

#### ESTRATEGIAS CONFIDENCIALES NOVENA ETAPA

En un intento por entrar a los servicios de telefonía europea, se cableó desde la península de Yucatán, hasta Tenerife y Portugal, el cable trasatlántico. Con ello

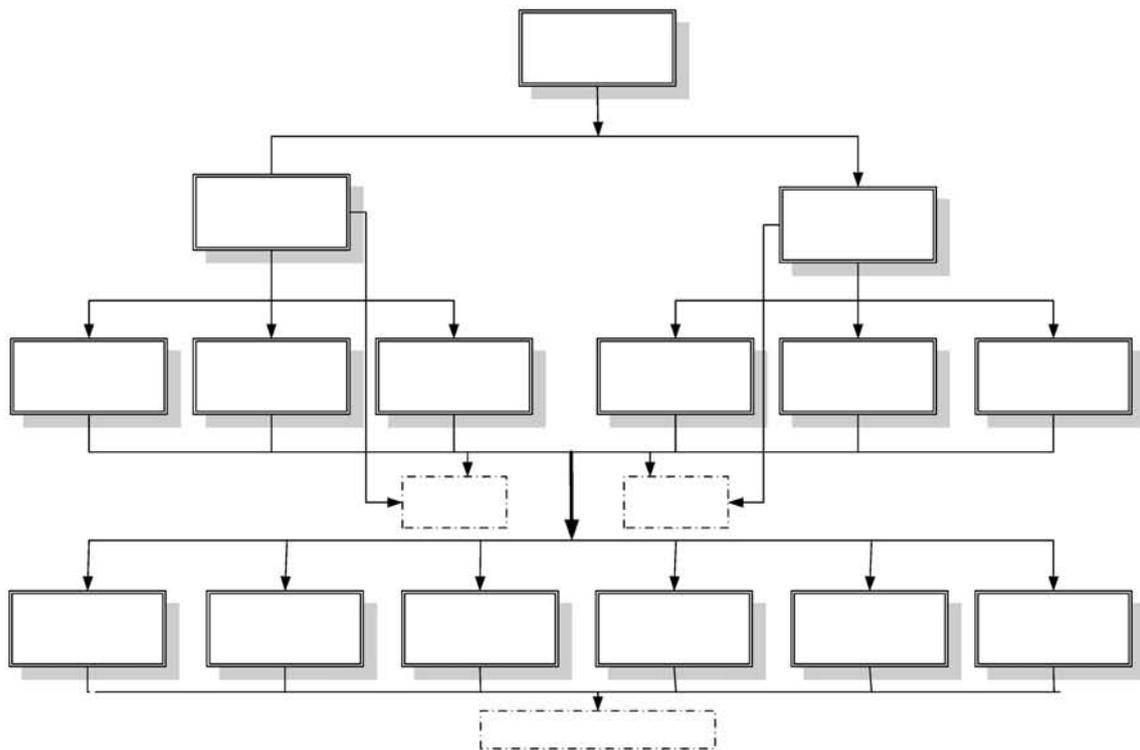
TELMEX esperaba acceder al servidor 7 de Europa, para poder otorgar telefonía satelital de alta velocidad como Internet en terabytes.

Finalmente entro al mercado Chileno en donde adquirió dichos servicios.

TELMEX desde 1990 hasta fines de 1997, se fue consolidando como una empresa de clase mundial, y para 1998, sus activos se valuaban en 20 mil millones de USD.

## INTERACCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS POR ETAPA

### ETAPA 1



La contratación de personal especializado fue una de las primeras funciones de los departamentos de recursos humanos (DRH) en esta primera etapa. Algunas de las adquisiciones más importantes fue la de Pedro Cerisola.

Las adquisiciones se centraron en personal con 1 o 2 maestrías como mínimo y haber trabajado en empresas de nivel nacional como Mexicana de Aviación, Comisión Nacional Bancaria, Ericsson, Alcatel Indetel, y el perfil fue preferencial mente Físicos Matemáticos. Dirección DOT Norte

Los directores o líderes de proyectos informáticos a nivel nacional fueron personal que trabajara mínimo 5 lenguajes de programación y con especialidad en comunicaciones convergentes además de dominar como mínimo 3 idiomas: ingles, francés y español.

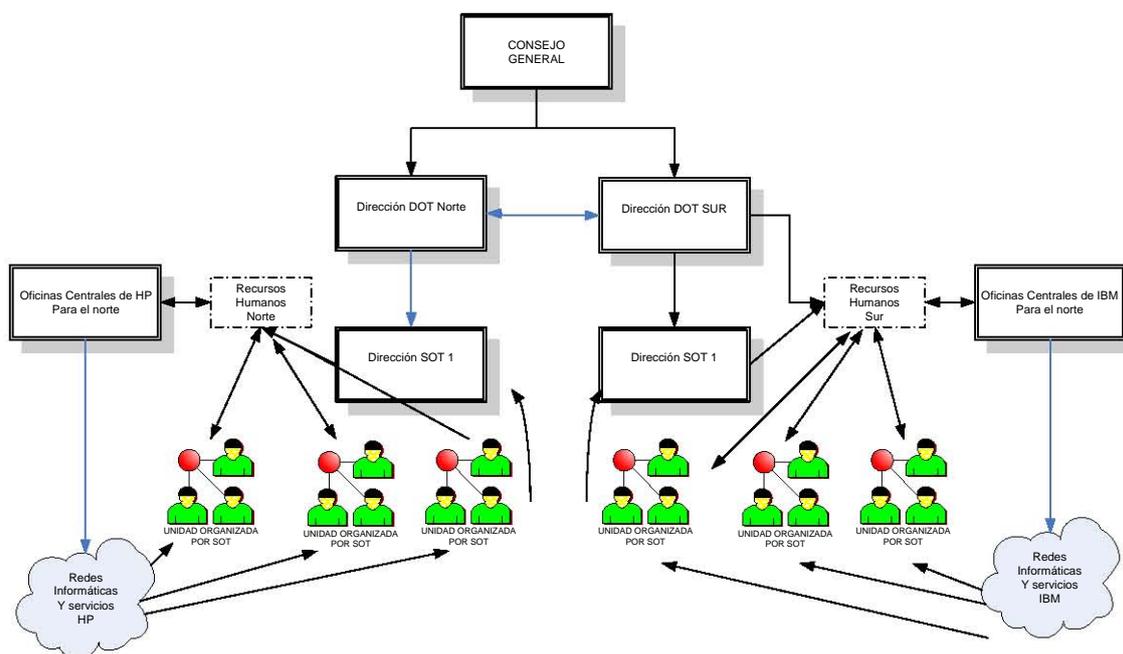
Asesores al consejo presidente: Pedro Aspe Armella, Paul Allen.  
Las evaluaciones de desempeño se llevaron a cabo cada 30 días.

Dirección SOT 1

Dirección SOT 1

Dirección SOT 1

## ETAPA 2



En este nivel el DRH tiene funciones críticas, antes de la contratación de quienes tendrán en sus manos el futuro tecnológico de TELMEX, se desarrollan:

Programa Estratégico de TELMEX

Manual de procedimientos por área sujeta a procesos de reingeniería

Manual de contratación

Manuales de Perfiles de candidatos

Manuales de selección

Pruebas Técnicas de Campo y en sitio

Pruebas de elaboración de rutinas programadas en lenguajes de 1er. Nivel previas a la contratación.

Planes y programas de evaluación de desempeño

Programas por objetivos

Manuales de nóminas, gastos operativos y viáticos

Elaboración de contrato de servicios outsourcing con nivel confidencial

Sanciones penales contra quienes violen la confidencia de sistemas estratégicos por desarrollarse y ponerse en operación.

Pruebas de selección y clasificación.

Por cada candidato contratado, el estándar era de evaluar a 300 especialistas y contratar al mejor.

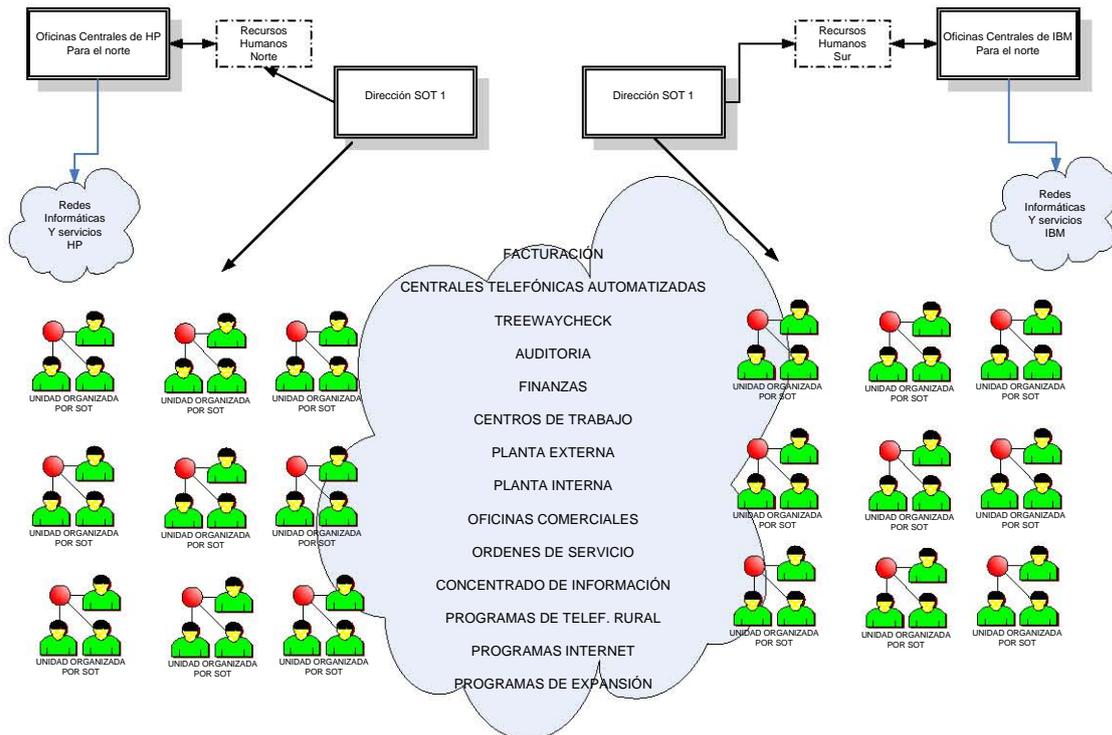
Cada unidad organizada por SOT contaba con 9 elementos, 1 jefe de departamento, 2 líderes de proyecto y 6 desarrolladores AAA.

Una de las deficiencias de esta etapa fue el pago de honorarios outourcing, los cuales se asignaban cada 30 días.

De cada 9 elementos, TELMEX contrato de planta a 1 elemento, el más destacado para fines de 1997.

Los procedimientos en esta etapa consideraban a personal que tolerara jornadas laborales bajo presión de las empresas HP e IBM, del SOT y DOT, 18 horas diarias.

### ETAPA 3



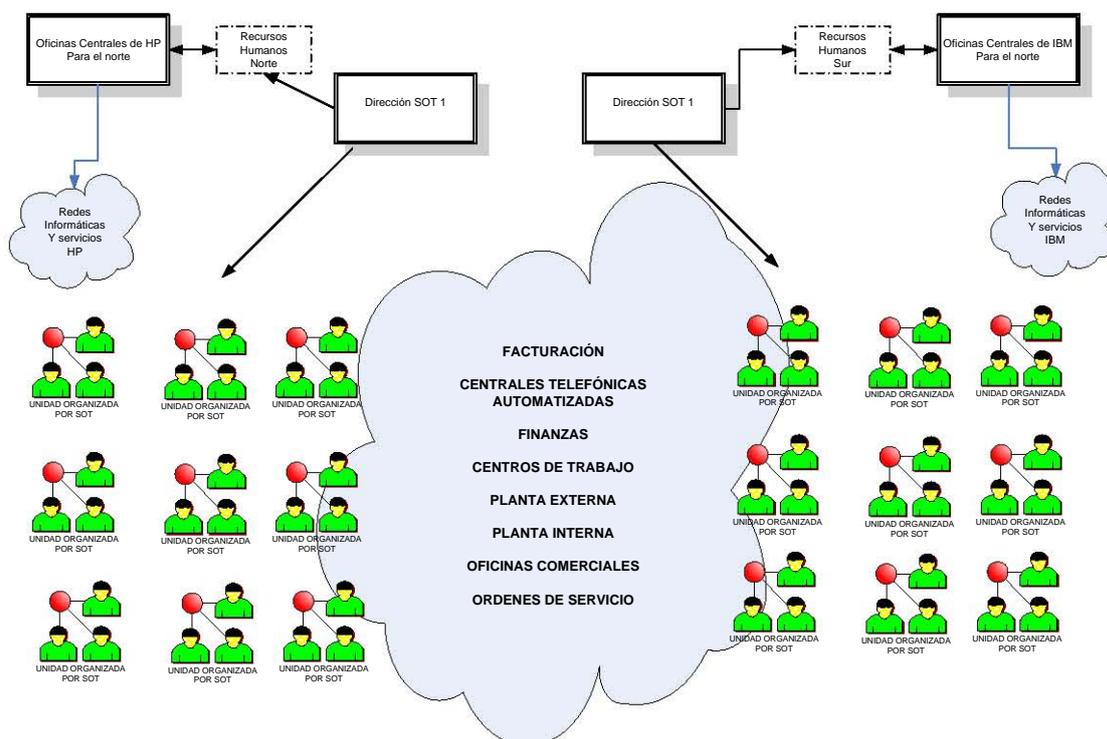
En esta etapa se desarrolla una amplia competencia entre los elementos de la DRH y cada SOT, para cuando llega a su culminación este periodo hay 12 SOT a nivel nacional y los programas y planes estratégicos de TELMEX se encuentran listos para su operación.

Los diferentes DRH nacionales de TELMEX, acuerdan otorgar incentivos, en 6 formas, desde los que cumplían llegando a tiempo, los que llegaban antes de tiempo y los que desempeñaban horarios extremos.

Los perfiles laborales inicialmente planteados antes de la contratación, fueron rebasados, TELMEX se vio en la necesidad de elaborar nuevos perfiles con estándares más complejos, la futura élite de TELMEX se estaba gestando.

Las funciones del DRH en outsourcing y reingeniería se profesionalizaron al grado de que telefonías como las de avantel, south westernbell, Canadá, España y Chile, solicitaban desarrollos especializados por su DRH a los DRH TELMEX.

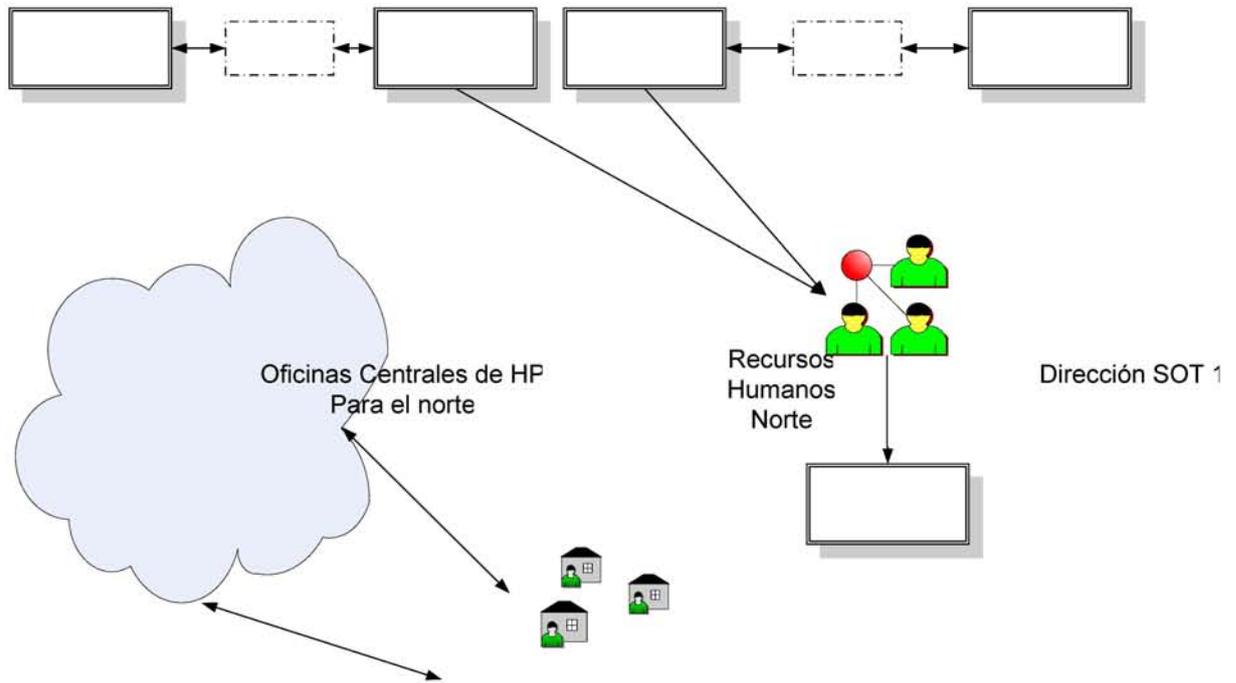
## ETAPA 4



Los centros de trabajo se ven sujetos a procesos de reingeniería, especialistas contratados en comunicaciones, psicología, motivación, desarrollo de aplicaciones, hasta la creación y diseño de las ventanas de la información automatizada se convirtieron en sistemas amables, al grado que cualquier usuario podía inducir las funciones y objetivos de cada proceso.

Es en esta etapa en la que los centros de trabajo controlan 8 de las principales funciones de la telefonía mexicana, el DRH logra una negociación estratégica como encargado de diseñar los nuevos contratos y los contratos de productividad. Las funciones del DRH ya no solo se concretan a la contratación, desde sus inicios se ve sujeto a profesionalizarse en todas la áreas, inclusive en aquellas en las que anteriormente ningún DRH había participado.

## ETAPA 5

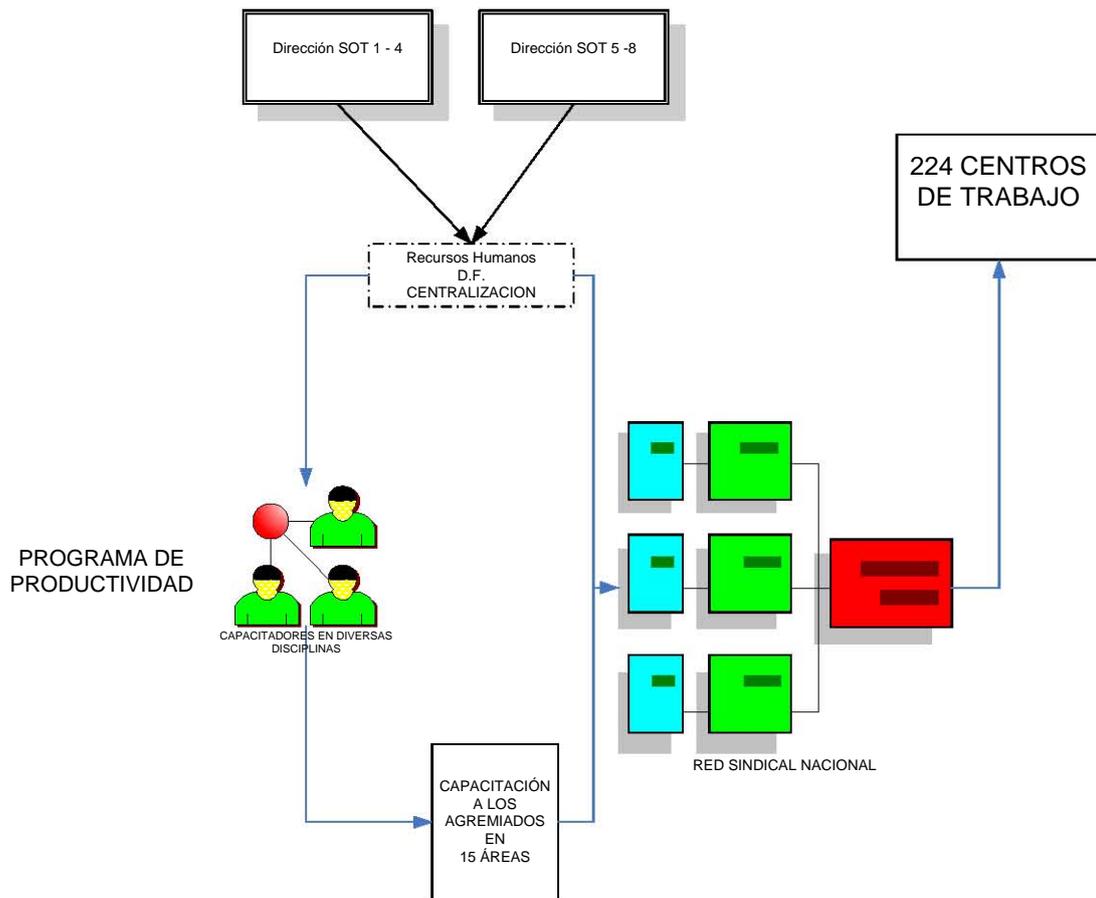


En esta etapa crítica para TELMEX, por el número de quejas acumuladas por los abonados ante la PROFECO, que asciende a más de 254,000 quejas mensuales, se determina optimizar un sistema de verificación; y que la planta telefónica no está en condiciones de verificarse. Las funciones de DRH consisten en desarrollar planes conjuntos con líderes de proyecto que es outsourcing, las sesiones de evaluación de desempeño se basan en el logro de objetivos.

### RED TELEFÓNICA TELMEX DIVIDIDA EN 8 REGIONES

USUARIOS  
EM  
DEPENDENC

## ETAPA 6



El programa de inventario adquirió dimensiones gigantescas, primeramente recursos humanos planteo que los contratos del personal sindicalizado incluyeran clases en 15 áreas para los hijos y conyugues, a cambio el sindicato sabía que perdería el 25% de sus agremiados en un lapso de 3 años y permitiría el levantamiento de inventario de 224 centros de trabajo a nivel nacional.

Adicionalmente accedía al programa de productividad.

El DRH modificó más de 25,000 contratos en 2 semanas, definió nuevas escalas salariales por especialidad y organizo y controló la capacitación de más de 120,000 personas allegadas a los beneficios sindicalizados.

Ello permitió elaborar un control de asistencia y pago laboral detallado; esta etapa se desarrolla 100% con outsourcing y reingeniería.

## ETAPA 7

El DRH participó escasamente en esta etapa, el personal de confianza que desarrolla las estrategias e investigación de la competencia como de nuevas tecnologías, es personal elementalmente de Borlad (USA), Microsoft (USA-México) y las direcciones asignadas de TELMEX.

## ETAPA 8

El DRH de TELMEX, de ser un departamento de 5 personas, se estructuró a 8 centros operativos de Recursos Humanos (RH), con un personal de 7000 especialistas, en las etapas finales de los proyectos, (la implantación), y su puesta a punto, quedaron 4 oficinas de DRH con 120 especialistas.

Actualmente TELMEX utiliza recursos como Internet para la recepción de curriculum vitae, y tiene un convenio con empresas de alta tecnología como Ericsson, Alcatel, AT&T, Avantel, ITAM, Tec de Monterrey, IBM y HP, para la transferencia de personal altamente capacitado, como si se tratase de una sola empresa.

TELMEX no sería lo que hoy es, sin la gestión de recursos humanos que desempeño el DRH, hasta la fecha los resultados son contundentes.

## BIBLIOGRAFÍA

### ***Fundamentos de Administración***

Galindo, Münch y García Martínez

Editorial Trillas, 5ª. Edición, 1990

### ***Administración de empresas. Teoría y práctica***

Reyes Ponce, Agustín

Editorial Limusa, 7ª. Edición, 1995

### ***Planeación y organización de empresas***

Ceja, Guillermo

Programas educativos, 8ª. Edición 1998

### ***Outsourcing. La subcontratación***

Rothery, Brian y Ian Robertson.

Editorial Limusa, 2da. Edición, 1997

### ***Administración Básica***

Rodas, Carpizo Alejandro

Editorial Limusa, 2da. Edición, 1993

### ***El proceso administrativo***

Fernández, Arena José Antonio

Editorial Diana, 2da. Edición, 1991

### ***La problemática del Outsourcing***

Fernández, Navarrete C.

Economista num. 72, 1976

***Oportunidades de negocios operando el Outsourcing***

While, John

Europe, 1996

***Factores determinantes en la definición y desarrollo del Outsourcing***

Rius, Alejandro

IIR, 1994

***Como tener éxito en la reducción de costos***

Bourge, Walter

CCS Index, 1993

***Análisis del desarrollo del Outsourcing***

Smith, David

Europe, 1996

**Apuntes del Seminario “Liderazgo de excelencia en la planeación estratégica creativa”**

M. en C. Gabriel Chávez Valerio

**Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios**

Morris, Daniel

Mc Graw Hill, 1994

## GLOSARIO

- Acuciante.** (De acuciar). Apremiante, urgente.
- Aforismo.** (Del lat. *aphorismus*, y este del gr. ἀφορισμός). Sentencia breve y doctrinal que se propone como regla en alguna ciencia o arte.
- Calidad.** Conjunto de propiedades relacionadas con una cosa o tema determinado, que permite apreciar lo mejor, en éste caso es la escala del éxito en la medición de la superioridad y la excelencia.
- Cohesión.** (Del lat. *cohaesum*, estar unido). Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas.
- Conservadurismo.** Doctrina política de los partidos conservadores. Actitud conservadora en política, ideología, etc.
- Costos.** Cantidad que se da o se paga por un bien y por gastos de manutención. En la reingeniería es una de las principales razones, ya que si la calidad mejora, los costos reducen.
- Deferencia.** (Del lat. *defērens*, *-entis*, deferente). Adhesión al dictamen o proceder ajeno, por respeto o por excesiva moderación. Conducta condescendiente.
- Detrimento.** (Del lat. *detrimentum*). Destrucción leve o parcial, daño moral.
- Dirección.** Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.
- Disímiles.** (Del lat. *dissimilis*). adj. desemejante, diferente.
- Eficacia.** (Del lat. *efficacia*). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- Eficiencia.** (Del lat. *efficientia*). Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- Empresa.** Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos, integrada por el capitán y el trabajo como factores de producción.
- Endógeno.** (De *endo-* y *gēno*). Que se origina o nace en el interior, como la célula que se forma dentro de otra. Que se origina en virtud de causas internas.
- Estructura.** Contextura y forma interior de organización de un sistema que se presenta como una unidad de relaciones recíprocas estables entre sus elementos y que no pueden comprenderse sino en esa interacción mutua.
- Hito.** Comprender o acertar el punto de la dificultad.

- Holística.** (De holo- e -ismo). Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.
- Mercado.** Cualquier área en la que los compradores y vendedores están en tan estrecho contacto entre sí que los precios que se pueden conseguir, gente o empresas con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar.
- Mimetismo.** (Del gr. μιμητός, imitable, e -ismo). Acción y efecto de mimetizar o mimetizarse. Propiedad que poseen algunos animales y plantas de asemejarse a otros seres de su entorno. Adopción como propios de los comportamientos y opiniones ajenos.
- Organización.** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias con un organismo social para su mayor eficacia.
- Perentoria.** Urgente, que urge.
- Planeación.** Proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro. Responde a la pregunta: ¿qué se va a hacer?
- Plétora.** (Del gr. πληθώρα). Gran abundancia de algo.
- Proclive.** (Del lat. proclīvis). Que está inclinado hacia adelante o hacia abajo. Inclinado o propenso a algo, frecuentemente a lo malo.
- Productividad.** Aumento o disminución de los rendimientos físicos o financieros originados en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, técnica, capital, etc.
- Rediseñar.** Analizar lo ya estructurado para crear nuevas técnicas y estructuras para así sacar ventajas de los cambios.
- Sistemas de control de inventarios.** Método para crear y mantener un adecuado surtido de materiales o productos para cumplir con la demanda de un fabricante o cliente.
- Sistémico.** Perteneciente o relativo a la totalidad de un sistema; general, por oposición a local.