

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN**

MÓDULO II ADMINISTRACIÓN APLICADA

Lic. Norma Angélica Olmedo Díaz
Palacio de Minería
1997.

DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN

(CONSTRUCCIÓN MANAGEMENT)

MODULO II. ADMINISTRACIÓN APLICADA

OBJETIVO GENERAL.

AL TERMINO DEL MODULO LOS PARTICIPANTES PODRÁN:

DESCRIBIR A LA ADMINISTRACIÓN CON UN ENFOQUE DINÁMICO APLICADO A SU REALIDAD EMPRESARIAL, ASÍ COMO PRACTICAR TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA FORTALECER SU TRAMO DE CONTROL.

DURACIÓN: 24 HORAS.

TEMARIO.

1. LAS NUEVAS RELACIONES HUMANAS, UN RETO A LA DEMOCRACIA
 - 1.1 ADMINISTRACIÓN MODERNA.
 - 1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.
 - 1.3 ENFOQUE CONTINGENCIAL.

2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO, UN ENFOQUE CLÁSICO

3. MISIÓN Y VISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

4. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO.
 - 4.1 ICEBERG ORGANIZACIONAL.
 - 4.2 CAMBIO PLANEADO

5. CALIDAD TOTAL Y SUS HERRAMIENTAS.
 - 5.1 ENFOQUES.
 - 5.2 CÍRCULOS DE CALIDAD.

6. TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS
 - 6.1 ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS.
 - 6.2 ANÁLISIS DE CAMPO DE FUERZAS
 - 6.3 ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

7. LOS NUEVOS PARADIGMAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
 - 7.1 REINGENIERÍA
 - 7.2 BENCHMARKING
 - 7.3 ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

INTRODUCCIÓN

LA ADMINISTRACIÓN VA DEJANDO CADA VEZ DE SER UNA ACTIVIDAD REALIZADA POR UNAS CUANTAS PERSONAS CON POCA PREPARACIÓN ESPECIALIZADA, PUES ACTUALMENTE SE TIENDE A CONFORMAR VERDADEROS EQUIPOS DE TRABAJO QUE DESARROLLEN HABILIDADES DE INTERACCIÓN Y ADMINISTRATIVAS.

LA ADMINISTRACIÓN ABARCA UNA ILIMITADA INTERVENCIÓN Y UN PAPEL VITAL EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN, POR TANTO ES COMPROMISO DE TODOS LOS QUE PARTICIPAMOS DIRECTA E INDIRECTAMENTE EN LAS ORGANIZACIONES CONTAR POR LO MENOS CON UNA SERIE DE CONOCIMIENTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU ÁMBITO DE ACCIÓN, ESTO PERMITIRÁ QUE LOS CRITERIOS DE EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD QUE SE MANEJAN DÍA CON DÍA SEAN MAS CLAROS DE ENTENDER Y COMO CONSECUENCIAS TENER UNA PARTICIPACIÓN MAS ACTIVA EN BENEFICIO DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO II ADMINISTRACIÓN APLICADA**

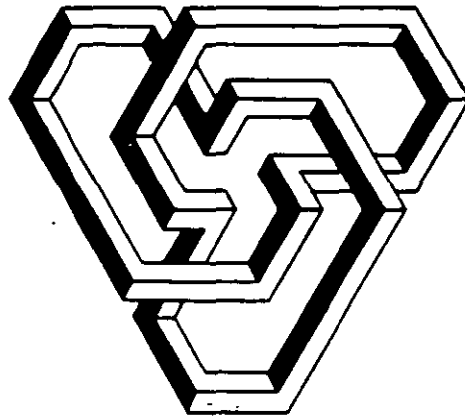
***UNIDAD I: LAS NUEVAS RELACIONES HUMANAS.
ADMINISTRACIÓN MODERNA. CLIMA ORGANIZACIONAL.
ENFOQUE CONTINGENCIAL***

Lic. Norma Angélica Olmedo Díaz
Palacio de Minería
1997.

EL
PROCESO
ESTRATEGICO

CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS

SEGUNDA EDICION



HENRY MINTZBERG • JAMES BRIAN QUINN

La mayor parte de nuestra investigación ha analizado en particular una clase de cambio estratégico— la diversificación. El tipo de cambio que reviste mayor dificultad, aquel referente al cambio en el centro de gravedad, ha recibido muy poca atención. En gran medida ese concepto es mucho más difícil de medir, y no se le reporta públicamente, como el número de industrias en el que opera una compañía. Será necesario el uso de casos para estudio. Pero, de hecho, existe una gran necesidad de conocimiento más sistemático acerca de esta clase de cambio estratégico.

• LA COMPAÑÍA POSEEDORA DE INTELLECTO: ESTRUCTURACION ALREDEDOR DE LAS ACTIVIDADES MEDULARES*

POR JAMES BRIAN QUINN, THOMAS L. DOORLEY,
Y PENNY C. PAQUETTE

Casi todas las compañías producen una cadena de servicios que después son integrados en diferentes formas y estilos para satisfacer las necesidades de determinados clientes. Esta tendencia predomina tanto que muchos cuestionan si ciertas compañías— como las de productos farmacéuticos, computadoras, ropa, gas, petróleo, alimentos, o equipos de automatización para oficinas— deberían ser clasificadas en realidad como "manufactureras". La mayor parte de sus sistemas de costos, sus ganancias por valor agregado y sus ventajas competitivas crecen fuera de las actividades de servicio.

Por ejemplo, virtualmente, todas las estrategias de las compañías farmacéuticas dependen en esencia de las funciones de servicio. Esto es en particular cierto en el caso de las compañías de alto desempeño económico, como la empresa Merck, con \$ 5 billones y Glaxo, con \$ 1.7 billones y, por otra parte, menos cierto en el caso de los productores genéricos de medicamentos de bajas utilidades. El costo directo de manufactura de casi todos los medicamentos patentados y éticos es relativo y trivial respecto a su precio de venta. Principalmente, el valor es agregado a través de las actividades de servicio, como el descubrimiento de un fármaco mediante investigación y desarrollo, una patente construida con cuidado y su defensa legal, una rápida y perfecta venta de derechos clínicos mediante agencias reguladoras, o un fuerte sistema acaparador de distribución. Reconociendo estos hechos, en los últimos años la estrategia de la compañía Merck ha estado enfocada a una sola porción de la cadena de valor, es decir, a una posición sólida a partir de una patente basada en la investigación. Por otra parte, Glaxo ha identificado, como su actividad clave, la venta rápida de derechos clínicos. Ambas estrategias dependen, sobre todo, del valor que agregan mediante las actividades de servicio. Las compañías Merck y Glaxo superan el desempeño industrial en márgenes brutos (71.5% y 79.6% respectivamente, contra el 66.9% de la industria compuesta), en márgenes de ingresos de operación (27.1% y 38.2%, contra 21.2%), y en utilidades como un porcentaje del capital de los accionistas (48% de 35% contra el promedio industrial de 23%).

Dado que, la manufactura se vuelve cada vez más automatizada de manera universal, el mayor valor agregado a un producto se aleja en forma progresiva del punto donde las materias primas son convertidas en artículos útiles (o sea, el acero en un auto "cuerpo en blanco", o bien, los granos en cereales comestibles) y hacia los rasgos estilísticos, la calidad percibida, o el gusto subjetivo y la presentación a través de la mercadotecnia que proporcionan las actividades de servicio en todos los niveles de la cadena de valor. En todas las etapas, la tecnología ha incrementado el poder relativo de los servicios, al punto de dominar virtualmente las cadenas de valor de todas las compañías (véase la figura 1).

"LA COMPAÑIA POSEEDORA DE INTELECTO"

El hecho es que muchas de las grandes compañías, como Apple computer e IBM deben su éxito inicial a la explotación de este concepto —convirtiéndose en "compañías poseedoras de intelecto", manufacturando o produciendo de manera intencional el mínimo posible de productos en forma interna. Por ejemplo, hasta principios de los años 1960s, IBM era conocida como "ensambladora", subcontrataba en el exterior hasta un 80% de sus costos de manufactura. Y Apple debe su éxito al dominio de la muy sofisticada interconexión de las relaciones entre los aspectos arquitectónicos, el diseño y el suministro de software y hardware, que a lo postre se transformó en el explosivamente exitoso sistema Apple II. En sus primeros años, cuando carecía del tiempo y del capital necesarios para construir fábricas y contratar una fuerza de ventas, esta estrategia pudo haber sido esencial para Apple. No obstante, hoy en día —con ventas de más de tres o cuatro veces por empleado, y de una inversión fija de un tercio a un cuarto por dólar vendido a sus competidores— Apple está estructurada no como una compañía "manufacturera" tradicional, sino más bien como una compañía de "servicio" de \$4 billones que, a su vez, posee tres plantas manufactureras (véase tabla 1).

ABATIMIENTO DE LOS GASTOS FIJOS MEDIANTE SERVICIOS EXTERNOS

Debido a las economías de escala que se permiten, las nuevas tecnologías de servicio también hacen posible alcanzar mayores economías de escala mediante la compra no sólo de refacciones manufacturadas, sino también de servicios importantes en forma externa— y a la vez permitiendo un manejo global efectivo de esos servicios externos.

Con frecuencia, los grupos de servicio externos proporcionan mayores economías de escala, flexibilidad y más altos niveles de experiencia especializada e

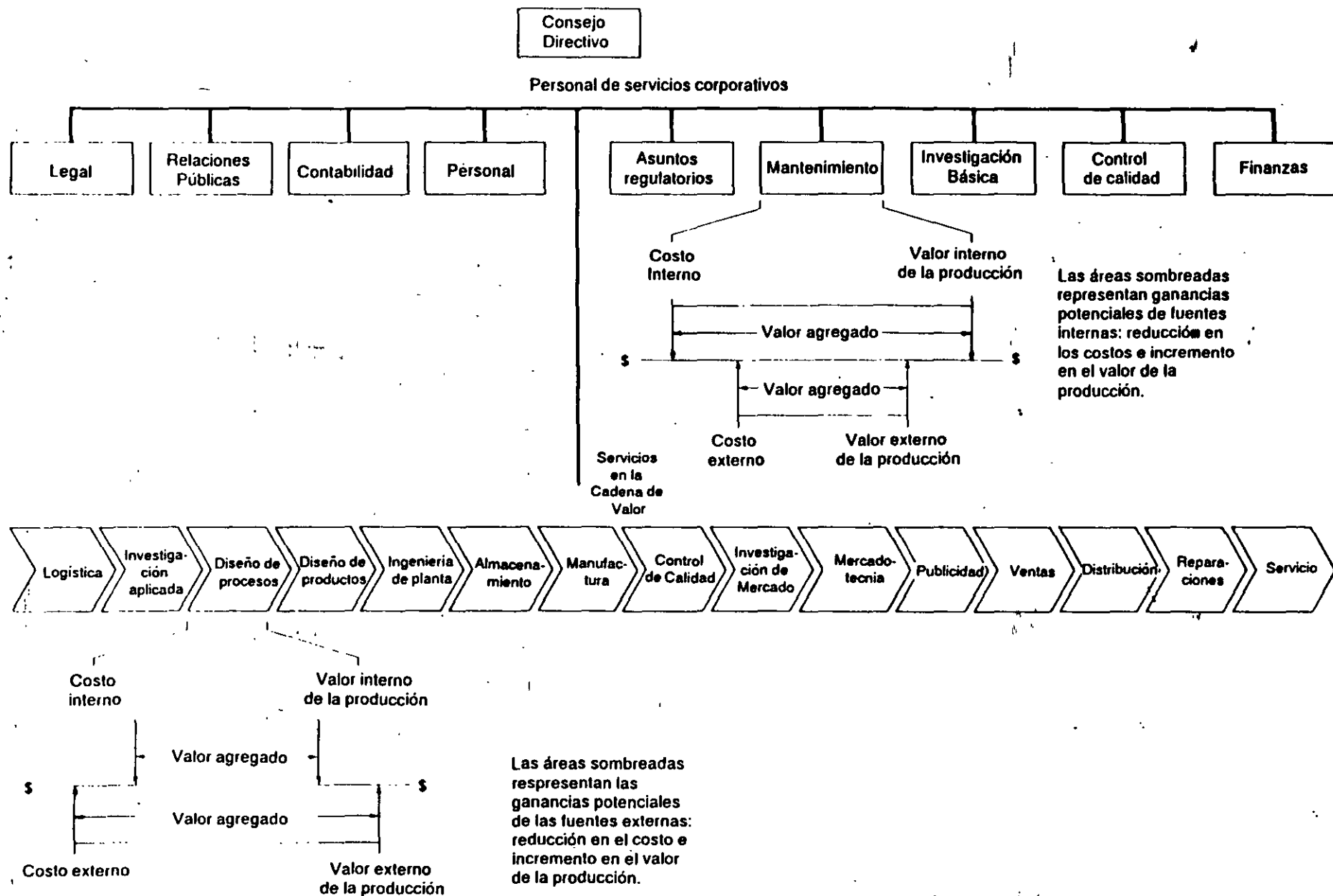
TABLA 1 Apple, que contrata servicios externos en forma extensiva, está estructurada más como una compañía de servicios que como una compañía manufacturera.

	APPLE	IBM	DEC	DATA GENERAL
Ventas por empleado	\$369.593	\$139.250	\$84.972	\$81.243
Propiedad, planta y equipo, neto como un % de las ventas ^a	18.4	63.0	44.6	56.7

^a Las cifras de propiedad, planta y equipo neto han sido ajustadas para la capitalización de activos arrendados, multiplicando el gasto de renta anual por ocho.

FIGURA 1

¿Hacer o comprar? Actividades clave del servicio



servicios generales de los que, virtualmente, ninguna compañía logra alcanzar en forma interna. Para desarrollar cabalmente esas potencialidades, cada una de las categorías de gastos fijos debe considerarse —ya sea en la cadena de valor o en las funciones del personal— como un servicio que la compañía puede “hacer” de manera interna o “comprar” en el exterior. Cuando menos, esta perspectiva producirá una nueva objetividad en las evaluaciones de los gastos fijos, y habrá de generar fuertes presiones competitivas en cuanto a la productividad interna. Las compañías encuentran, en múltiples casos, que la relación costo-efectividad es superior en lo que respecta a contrataciones de servicios externos especializados que en el de sus grupos internos y, para disminuir costos o mejorar el valor agregado, se deciden por los servicios externos.

Por ejemplo, la compañía ServiceMaster, de 3,000 millones de dólares, abarca funciones de mantenimiento de las instalaciones y del equipo de muchos de sus clientes, mejorando al mismo tiempo la calidad y disminuyendo los costos de estas actividades mediante economías de sistemas y habilidades administrativas especializadas. Son tan efectivos sus sistemas que ServiceMaster no sólo puede disminuir los costos de mantenimiento, también invierte de manera mancomunada con sus clientes en equipos nuevos, compartiendo las ganancias de la productividad para beneficio de ambas partes.

Siempre que una compañía produce en forma interna un servicio que otros compran o producen externamente en forma más eficiente o efectiva, sacrifica ventajas competitivas. Por el contrario, la clave del éxito estratégico para muchas compañías han sido sus coaliciones con los mejores proveedores de servicios del mundo— sus diseñadores externos de productos, agencias publicitarias, canales de distribución, casas financieras, etc. ¿Cómo pueden las compañías explotar al máximo tales oportunidades?

APRENDER A AMAR A LA “CORPORACION VACIA”

El considerar la empresa como una compañía proseedora de intelecto (estilo la computer Apple) representa reestructurar en su totalidad la manera de abordar la estrategia. Requiere preguntarse en cada una de las actividades, “¿En realidad somos competitivos aquí, podemos enfrentar a los mejores del mundo? En caso contrario, ¿es posible mejorar nuestra posición a largo plazo por medio de servicios externos inteligentes?”. El análisis competitivo de las actividades de servicio no debe considerar sólo las industrias de la propia compañía, sino establecer, para cada actividad, un punto de referencia con el desempeño del “mejor de la clase” de entre todos los proveedores potenciales de servicios e industrias que puedan competir entre sí dentro de la categoría analizada— tanto en Estados Unidos como en el extranjero.

Cuando las compañías empiezan a contratar servicios externos para las actividades no estratégicas —en especial por gastos generales— con frecuencia descubren beneficios secundarios importantes. Los directivos se concentran más en las actividades estratégicas de sus negocios medulares. A menudo, otros costos internos y retrasos disminuyen al desaparecer largos procedimientos burocráticos y también bajan las presiones políticas por los incrementos presupuestales de cada departamento. Todo esto conlleva a una organización más compacta, con menos niveles jerárquicos y a un enfoque más agudo hacia el reclutamiento, desarrollo y motivación del personal que crea más valor en aquellas áreas donde la compañía posee competencias especiales.

COMO DOMINAR LAS ACTIVIDADES QUE SON FUNDAMENTALES PARA LA ESTRATEGIA

Muchos han expresado su preocupación acerca de la invalidación y pérdida de la capacidad de estrategia que puede causar la contratación de servicios externos (*Business Week*, 1986). No obstante, si el proceso se enfoca debidamente, una cuidadosa contratación de servicios externos tendría que incrementar, tanto la productividad como el énfasis estratégico. La compañía debe mantener las actividades que son fundamentales para su posición estratégica. Si no lo hace, significa que ha redefinido, en esencia, el negocio en el que se encuentra. Por lo que toca a las demás actividades, si la compañía no sabe cómo lograr la superioridad estratégica, o si se trata de una actividad que no es fundamental para las áreas donde dicha superioridad pueda lograrse, la compañía deberá considerar la contratación de servicios externos. No obstante, es fundamental que la compañía programe y maneje sus coaliciones de servicios externos de tal manera que no se vuelva demasiado dependiente de — y por consiguiente dominada por — su socio. En algunos casos esto significa desarrollar en forma consciente y mantener fuentes competitivas alternas, e inclusive controlar en forma estratégica las etapas esenciales en el proceso general que de otro modo podrían ser contratadas, en su totalidad, de manera externa.

ALTA PARTICIPACION EN UNA ACTIVIDAD, SIN PARTICIPACION EN EL MERCADO, EN BUSCA DE UTILIDADES

Una vez que una compañía ha desarrollado gran profundidad en ciertas actividades de servicios seleccionadas con un énfasis estratégico, numerosos productos individuales pueden surgir de estas actividades "medulares" y así proporcionar a la compañía, por décadas, una estrategia corporativa uniforme. Desafortunadamente, la verdadera naturaleza de estas capacidades medulares es por lo general oscurecida, dada la tendencia de las organizaciones a pensar que su fuerza la constituyen sus productos — y no sus actividades o servicios. El punto central es que unas cuantas *actividades seleccionadas deben impulsar la estrategia*. Las bases de conocimiento, el conjunto de habilidades y las actividades de servicio son los elementos que, por lo general, generan un valor agregado continuo y una ventaja competitiva.

Se ha prestado demasiada atención a la estrategia de poseer una alta participación en el mercado. Esa alta participación puede ser realizada gracias a una fijación inapropiada de otras estrategias de corto plazo. La alta participación en el mercado, así como la alta rentabilidad, provienen de tener la máxima participación en *actividades* relevantes del mercado— en otros términos, de poseer la presencia más efectiva posible en las actividades de servicio que desea el mercado, obteniendo así la curva de experiencia y otros beneficios, que a su vez conduzcan a esa alta participación en actividades.

Para ser más efectivo, este dominio de la actividad de servicio requiere de un verdadero desarrollo global. Como ya se mencionó, hoy en día el mayor valor agregado en casi todos los productos proviene no de la producción directa o de los procesos de conversión, sino de las mejoras tecnológicas, estilo, calidad, mercadotecnia, oportunidad y del financiamiento de las contribuciones de las actividades de servicios. Puesto que se trata de intangibles basados en el conocimiento, y que pueden viajar a cualquier lugar sin costo alguno, los productores que expanden su alcance a nivel mundial para ofrecer las mejores fuentes de conocimientos

y servicios que existen, es obvio que pueden obtener una ventaja competitiva significativa.

EVITAR LA INTEGRACION VERTICAL

Como gran parte de las compañías no están en posibilidad de poseer o dominar, en forma interna, todas las actividades de servicios que se requieren, tienden a formar coaliciones, vinculando sus capacidades y las de sus socios mediante convenios sobre información, comunicación y contrataciones— y no a través de propiedad (o sea, integración vertical u horizontal). Debido a su alto potencial de valor agregado, las compañías de servicio, al igual que las actividades de servicio al interior de las compañías, son centrales para muchas de estas coaliciones. Una forma totalmente nueva de empresa parece estar surgiendo, con un conjunto limitado y concebido en forma cuidadosa de “actividades estratégicas medulares” (por lo común servicios) como su centro, que permite a las compañías comandar y coordinar una red constantemente cambiante de los mejores proveedores de productos y servicios del mundo a partir de una base global. Esto constituye una lógica y muy poderosa extensión del concepto Kieretsu (redes articuladas de bancos, productores, proveedores y compañías de apoyo a la distribución) que durante tanto tiempo ha permanecido en el corazón del éxito comercial de Japón.

Dados los rápidos avances de la tecnología de hoy en día, muchas empresas encuentran que pueden disminuir sus riesgos y apalancar sus activos de manera sustancial al *evitar* inversiones en la integración vertical y manejar “sistemas intelectuales” en lugar de trabajadores y máquinas. La estrategia medular de una compañía coordinadora de sistemas implica: “Hacer en casa sólo aquellas cosas que contribuyan a nuestra ventaja competitiva y tratar de contratar, con los mejores proveedores del mundo, servicios externos para lo demás”.

FORMACION DE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS EN “REDES DE SERVICIOS”

Muchas industrias se están estructurando en forma vaga como redes de servicios empresariales que de manera temporal se unen para un propósito determinado— siendo entre ellos proveedores, competidores o clientes en otras partes.

La biotecnología, donde compañías muy especializadas se desarrollan en todos los niveles para proveer actividades de “servicio” a otras compañías o a la industria, está siendo estructurada como consorcios de niveles múltiples, y representa un ejemplo interesante de este fenómeno. Las industrias de semiconductores y electrónica se están moviendo hacia estructuras similares. Los grupos de diseñadores independientes, fundidoras, embalaje, ensamblado, distribución industrial, tejidos, configuraciones, análisis de sistemas, redes de trabajo y de distribuidores de valor agregado desarrollan más del equivalente a \$15 billones en producción sobre pedido, generan un ingreso de casi 140,000 dólares por empleado (*Electronic Business*, 1988). Aun las grandes OEM's están constatando que las especializaciones de esos grupos, así como los cambios rápidos, los diseños de avanzada y las perspectivas independientes pueden disminuir los costos y las inversiones, a la vez que incrementan el valor a todos los niveles.

LA REDEFINICION ESTRATEGICA DE LA "COMPAÑIA CONCENTRADA"

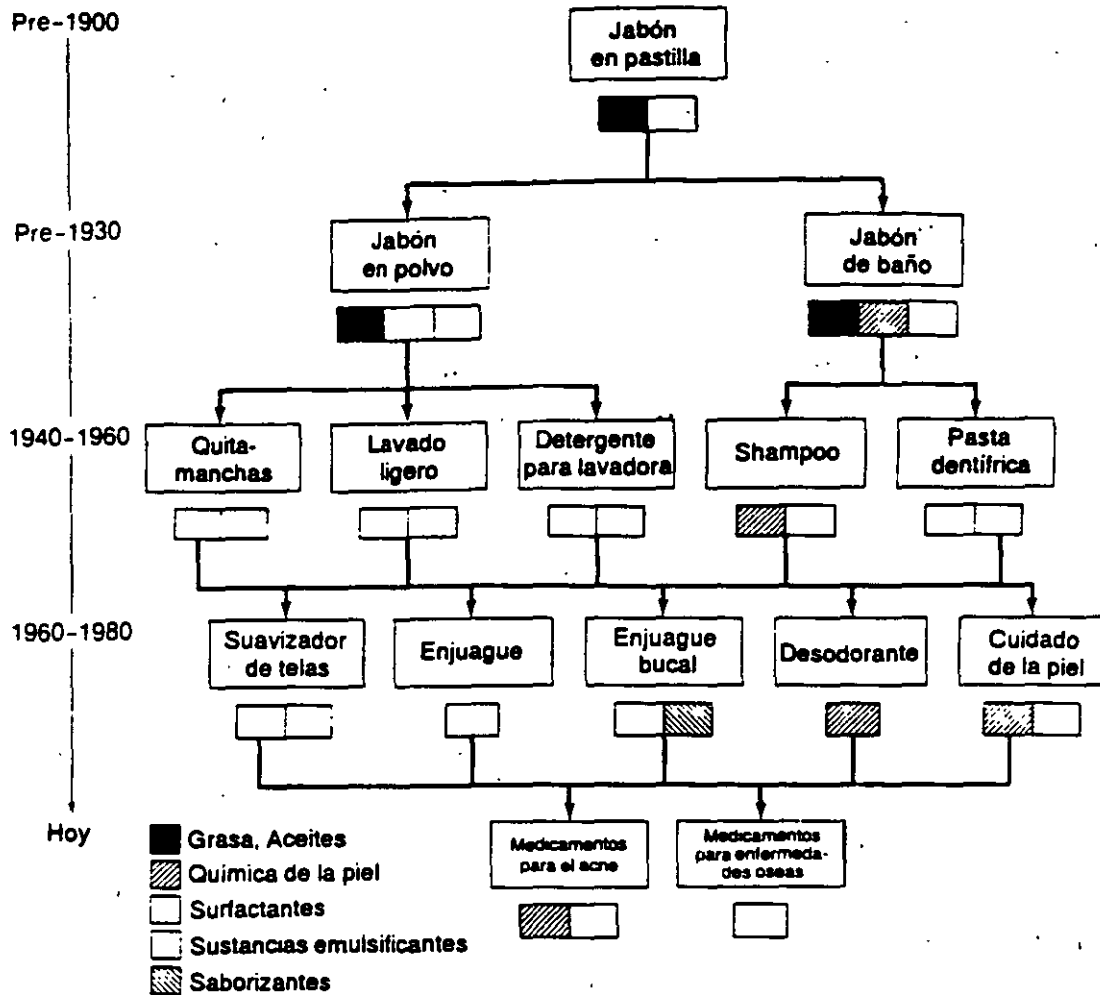
Dados los grandes cambios ocasionados por las nuevas tecnologías y el potencial que de ello resulta para los servicios estratégicos externos en todo el mundo, la noción de qué constituye una "industria" o una "compañía concentrada" necesita ser analizada de nuevo. Un verdadero enfoque estratégico implica capacidad para soportar más poder que ninguna otra instancia sobre un determinado sector.

Desarrolladas en forma debida, las ampliaciones en las líneas de productos o de servicio, no necesariamente significan una pérdida de enfoque si la compañía logra desplegar potentes habilidades de servicios importantes y bien coordinados en mercados seleccionados con anterioridad. (De hecho, las líneas amplias pueden representar el arranque de un enfoque estratégico menos obvio.) La pregunta clave es si la compañía domina un conjunto de habilidades de servicio que puedan ser de importancia para sus clientes— en otras palabras, que le sea posible aportar más poder sustentado en dichas actividades que cualquier otra compañía en el mundo. De ser así, la compañía puede resultar un éxito estratégico, ya que centrará su atención en esas actividades, obteniendo cuando menos la paridad estratégica mediante la contratación externa en otro lugar, para luego bloquear el ingreso de los demás competidores a sus mercados por medio del impulso de sus habilidades sustituibles y no de aquellas que tienen líneas de productos similares. Cuando la base de las habilidades de servicio es lo suficientemente profunda como para tener el dominio total, las líneas de productos pueden ser bastante amplias. Las compañías Toys R Us, Procter & Gamble, McKesson, Matsushita y 3M representan sólo unos cuantos de los variados y excelentes casos sobre este punto.

Por ejemplo, la compañía Procter & Gamble (P&G), creó una corporación de \$ 15 billones basada en gran medida en dos tipos de habilidades de servicio: sus capacidades en investigación y desarrollo en ocho tecnologías medulares y su extraordinaria habilidad mercadotécnica en la distribución. Hoy en día su extensa línea de productos fluye con naturalidad desde la interacción de estas dos actividades de servicios. La figura 2 muestra cómo las habilidades, asociadas con los jabones en pastilla, pueden conducir a P&G, de manera natural, a los jabones en polvo, el detergente Tide y a muchos de sus productos recientes. La profundidad de las investigaciones de P&G en química de surfactantes hizo posible la articulación central entre productos al parecer tan diversos como el jabón o medicamentos para el control del acné o enfermedades óseas, mientras que sus habilidades en mercadotecnia y distribución permitió a P&G ascender poderosa pero incrementalmente de mercado en mercado.

CONCLUSIONES

La mayor parte del valor agregado y la verdadera ventaja competitiva de la mayoría de las compañías provienen de unas cuantas actividades— por lo general de servicios. Muchas de las empresas restantes existen principalmente para permitir que estas actividades tengan lugar. Sin embargo, con frecuencia las administraciones invierten una gran cantidad de su tiempo, energía y recursos de la compañía en el manejo de estas funciones de apoyo— lo que distrae su atención de las áreas en verdad estratégicas de la compañía. Para manejar sus actividades de servicio de un modo estratégico, virtualmente todos los administradores pueden beneficiarse de un enfoque más estructurado con mayor cuidado. Esto obliga a definir cada una de las actividades en el sistema de creación de valor como un servicio; analizando con cuidado cada una de esas actividades de servicio para determinar si la



compañía puede llegar a ser la mejor del mundo al desempeñarlas; y eliminando la contratación de servicios externos, o bien, cuando resulte imposible hacerlo de manera interna, emprendiendo dichas actividades en forma mancomunada para alcanzar el estatus de "la mejor del mundo". Los administradores deben reconocer, acaso lo más importante, la cruda realidad de que una compañía al no lograr un desempeño competitivo lo suficientemente fuerte en cada una de las actividades de servicio esenciales, se verá relegada a una inevitable pérdida de la ventaja estratégica, que traería como consecuencia una rentabilidad menor y un riesgo mayor de ser dominadas por aquellas que si vislumbraron sus propios potenciales.

ESTRUCTURACION DE LAS ORGANIZACIONES*

HENRY MINTZBERG

Desde el inicio de este siglo nuestro pensamiento sobre la estructura organizacional ha estado dominado por el enfoque de "una mejor forma". Existe una forma

*Originalmente extractado de *La Estructuración de las Organizaciones* (Prentice Hall, 1979), con secciones añadidas de *El Poder en y Alrededor de las Organizaciones* (Prentice Hall, 1983). Este capítulo fue reescrito para esta edición, basado en otros dos extractos "Una tipología de la Estructura Organizacional", publicado como capítulo 3 en *Las Organizaciones Una visión Cuántica* (Prentice Hall, 1984) de Danny Miller y Peter Friesen, y "Configuraciones Derivadas" capítulo 6, en *Mintzberg Sobre Administración. Al interior de nuestro extraño mundo de las Organizaciones* (Free Press, 1989) de Mintzberg

CLIMA ORGANIZACIONAL.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios de siglo, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Litwin y Stringer definieron seis variables claves del clima organizacional y las pusieron a prueba en una situación de laboratorio en la que establecieron tres empresas que se ocuparían de la misma producción y desarrollo de trabajo durante un periodo de dos semanas. Los gerentes principales de la compañía, elegidos por su estilo personal de administración, recibieron instrucciones acerca de como debían dirigir sus respectivas empresas.

Una compañía estableció de acuerdo con normas extremadamente autoritarias destinadas a despertar el motivo del poder. La comunicación era por escrito, los empleos están bien definidos, todas las decisiones las tomaba el presidente, y quedaba escaso margen para la iniciativa de los demás. Se organizó una segunda compañía de acuerdo con líneas amistosas democráticas, destacando relaciones laborales amistosas cálidas más que el cumplir una tarea o la organización formal. Se alentó a las personas para que hablaran y jugaran, y se confrontaron las cuestiones interpersonales en reuniones personales por grupos. El presidente estaba siempre disponible para todos los empleados y los estimulaba para que le presentaran sus problemas. La tercera compañía se proyectó para un clima de logro. El presidente formulaba objetivos en colaboración con otros ejecutivos, permitía que los grupos fijaran sus procedimientos, establecía sistemas de recompensas para la productividad y comunicaba constantemente sus expectativas de elevado desempeño, demostrando aprobación por el trabajo bien hecho. Estaba interesado en todo, pero confiaba en que sus empleados podrían tomar decisiones que afectarían su propio trabajo. Colgaba a la vista informes de adelantos, para que pudieran verlos todos, cada vez que recibía datos de ventas o aceptación de nuevos productos.

El resumir los datos de Litwin y Stringer de alguna manera simplifica en exceso su estudio; sin embargo, fué más agradable trabajar en el ambiente amistoso y democrático que en el autoritario de otros grupos. El grupo de logro sobrepasó con mucho a los otros dos, que fueron relativamente parejos en rentabilidad. El clima de logro también completó el experimento con una cantidad mayor de nuevos productos desarrollados y aceptados, respecto de las otras dos compañías. El clima de logro pareció, en términos de rendimiento total, hallarse muy adelantado, probablemente porque estimulaba a las personas a satisfacer sus necesidades de logro en la situación laboral, estructurándola para estimular el motivo.

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo depende no solamente de sus características personales si no también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica como una cosa amenazante adoptará comportamientos de defensa para tratar de sustraerse a esta tensión.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre una fase de decrecimiento incontrolable.

Por ésto el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes. Para una gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus subordinados el clima de su organización y cuales son los factores dentro del clima que influyen más a éstos empleados. A partir de éste conocimiento el gerente y los subordinados podrán entonces planear las intervenciones necesarias para mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la organización, etc. todos éstos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Partiendo de lo anterior, se puede concluir en forma global que el clima refleja los valores, las actitudes y la creencias de los miembros y debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- 1) Evaluar las fuentes de conflicto, de stress o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- 2) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- 3) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

No siempre es fácil responder a las problemáticas que se presentan, por lo que es esencial que el administrador o consultor traten de llegar a un acercamiento riguroso para identificar el clima, y llegado el caso, utilizar su influencia para modificarlo. Así cualquier consultor o el administrador en el interior de una organización deberá en primer lugar, identificar el clima de la institución en la que labora. Si el clima de la organización es sinónimo de personalidad, el consultor o el administrador, primero deben reconocer a quién se dirige, cuales son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles actuar.

CLIMA ORGANIZACIONAL.

Si bien es cierto que los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes y desde entonces, se ha considerado especialmente importante el papel líder o quien toma las decisiones tiene un bienestar común y los resultados de ese grupo, y viceversa, el interés por éstos fenómenos se ha ido incrementando conforme a la cantidad y complejidad de los grupos se ha hecho más aparente, habiendo tenido un auge con el advenimiento de la revolución industrial.

Toda organización o sistema está compuesto por diversos elementos (humano, tecnológico, maquinaria, etc.), interrelacionados y que interactúan desarrollando diversas actividades para lograr un objetivo específico, ya sea económico, político, social o de cualquier índole.

Aunque resulta obvio mencionarlo, si bien es cierto que existen problemas y prácticas eficientes que son compartidas por diversas organizaciones, existen también algunos elementos que, siendo particulares a una empresa, podrán facilitar el éxito de acciones orientadas a mejorar las relaciones de trabajo y aumentar la productividad. Si una empresa se conoce bien a sí misma, tendrá información de suma relevancia que permita para su caso específico, las acciones productivas más convenientes. A pesar de que puede resultar obvio hacer mención de lo anterior en la práctica sucede que muchas veces se pretende adoptar y no adaptar acciones que han resultado en otras compañías y/o países, sin cuestionar a fondo que es lo que pueden ofrecer o enseñar a una empresa en particular.

Uno de los elementos más importantes que conforman el estilo único de cada empresa es precisamente su clima organizacional.

El presente trabajo no se contrapone a tal propósito, ya que el fin principal del análisis del clima organizacional es que se le considere como un instrumento útil para el administrador en la toma de decisiones. Se pretende que a través de analizar los factores internos de una institución, ésta puede conocer:

- a) Cuáles son los factores que provocan problemas y afectan el clima interno.
- b) Tener un mayor conocimiento del clima organizacional que está prevaleciendo.
- c) Cuáles factores pueden presentar amenazas u oportunidades para el logro de objetivos y estrategias.
- d) Cuáles factores presentan oportunidades para una mejor obtención de los objetivos a través del ajuste de la estrategia de la compañía.

Un sistema "cerrado" se considera en la administración como aquel que no muestra confianza y seguridad cuando se sugiere el cambio por necesidades imperantes; esto implica que sea una organización "cerrada" en sí misma y autosuficiente.

De modo que para que exista una adaptación aceptable al medio ambiente debe contemplar los siguientes aspectos para considerarla como una empresa "abierta".

Aceptar innovaciones, implica considerar aquellas que permitan una mejor adaptación al medio ambiente y éstas no necesariamente tienen que ser tecnológicas.

Aceptar críticas.

Tener capacidad de responder a las demandas y expectativas que surgen del medio ambiente del propio sistema.

- b) Contemplado a través de subsistemas, es decir, la organización debe ser comprendida como un

sistema con múltiples funciones. Un ambiente intraorganizacional está constituido de subsistemas, sean económicos, políticos, sociales, culturales o técnicos, dentro del cual se mueven los individuos y los grupos que integran la organización.

c) Podemos darnos cuenta que la interacción organización-medio ambiente no es fácilmente mensurable en términos cuantitativos y exige un sin número de información precisa, indispensable y al mismo tiempo suficiente, para llegar a una toma de decisiones apropiada. En lo que respecta a los sistemas, canales y fuentes de información, con los respectivos de retroalimentación; sistema de promoción humana, no sólo en lo que respecta al desarrollo de capacidades técnicas, si no además al fortalecimiento de sistemas internos, de grupos informales que aporten con su creatividad innovaciones técnicas o culturales (normas, procedimientos, políticas).

Todos estos cambios los podemos concebir y llevar a cabo por medio de un estudio de clima organizacional. Hablar de planeación de clima organizacional en una institución suena a un asunto delicado y extraño. Resulta delicado porque parecería que planear un ambiente laboral implicaría atentar en contra de la libertad de acción del personal. Podría parecer que el recurso humano es semejante a los demás recursos de la empresa, sin embargo: ¿Cómo planear cómo van a actuar las personas si de hecho al saberse estudiadas pueden cambiar su manera de pensar y actuar?. Por otro lado, resulta extraño para una empresa hablar de planeación de clima organizacional porque da la impresión de imponer desde arriba como la gente va a comportarse durante el próximo periodo laboral.

Existen críticas sobre la idea de manipular las individualidades para el bienestar de un grupo de especialistas decide que es bueno para la empresa.

La planeación de clima organizacional debe orientarse a crear, con la herramienta que le da la investigación continua y recurrente, un clima donde la gran mayoría del personal realice su tarea en las mejores condiciones que la institución pueda proveer, la mayor parte del tiempo.

¿Cómo será posible saber que la institución en la cual la mayoría del personal trabaja la mayor parte del tiempo sin, precisamente, estudiar el clima organizacional?

¿Cómo será posible que la institución mejore los aspectos que han descuidado, reoriente los esfuerzos que no están produciendo los resultados deseados y refuerce las políticas y sistemas de éxito sin planear con base al conocimiento que tiene de ella misma?

Una institución que, partiendo del profundo respeto que le merece su personal, se da el lujo de no promover esfuerzos para conocer su clima organizacional y a partir de éste conocimiento planearlo para beneficio tanto de ella misma como de los individuos que la conforman, ha perdido de vista dos aspectos centrales de su razón de ser: su eficiencia como organización y su responsabilidad social como institución.

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

La efectividad organizacional de una institución, independientemente de su giro, tamaño y objetivos, depende en gran medida del estilo de dirección de sus líderes, de sus características personales y de cierto tipo de habilidades y conocimientos que ellos tienen.

Para llevar a cabo un cambio organizacional es necesario que el líder tenga una gran capacidad de emprender, iniciativa, tenacidad y resistencia a la frustración. La capacidad de emprender de un líder tiene mucho que ver con el manejo de los recursos que necesita para producir algún bien o servicio. Es decir la iniciativa es momentánea y da comienzo a una actividad. La capacidad del líder es un atributo para allegarse de recursos para transformar un "concepto" o "idea" de servicio, por medio de su organización.

Para enfrentar éste proceso lento de traducción de un "concepto" en un producto o servicio de éxito, el líder necesita una enorme capacidad para resistir la frustración y una gran tenacidad para seguir poniendo a prueba su concepto, para evaluar en que términos puede satisfacer las necesidades de sus cliente.

CONCEPTO DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL:

La efectividad organizacional podría ser para una empresa obtener ganancias a corto plazo o efectividad para obtener ganancias durante un año o periodo determinado. Es por eso que la efectividad dependerá de las expectativas y políticas de cada empresa. Pero si se reconoce que todo sistema tiene varias funciones y en este caso se puede definir como efectividad del sistema la capacidad de sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer independientemente de las funciones que desempeñe.

"Bennis propone cuatro criterios para determinar la salud organizacional".

- 1) Adaptabilidad: La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
- 2) Sentido de Identidad: Conocimiento y visión, por parte de la organización para determinar que es, que fines persigue y que es lo que hace.

Schein Edgar.
Psicología de la Organización.

- 3) Capacidad para ver la realidad: La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio, particularmente aquellas que son importantes para el funcionamiento de la organización.
- 4) Integración: Es un estado de integración entre las partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellas.

De tal forma podemos definir como efectividad organizacional: El conocimiento y visión de la organización para resolver problemas y reaccionar ante las exigencias cambiantes del medio, para el buen funcionamiento de la organización, todas ellas encaminadas a un mismo fin.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO II ADMINISTRACIÓN APLICADA**

*UNIDAD II: EL PROCESO ADMINISTRATIVO, UN ENFOQUE
CLÁSICO*

Lic. Norma Angélica Olmedo Díaz
Palacio de Minería
1997.

CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

Debido a que no existe un concepto totalizador que describa los campos de acción y sus actividades exclusivas, presento a continuación diversos conceptos de administración:

HENRY FAYOL

Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

AGUSTÍN REYES PONCE

Es la técnica encaminada a obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas y sistemas que forman una institución.

ISAAC TULMAN VALDIVIA

La administración debe considerarse social, porque tiene su contenido propio en la dirección de grupos.

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

APPLEY

Administrar, es obtener resultados a través del esfuerzo de otros.

Se puede concluir que la administración es importante porque requiere de un número de personas que se reúnan para alcanzar un objetivo común, se necesita un organismo y el que ese objetivo se logre más rápido y con menor gasto dependerá de lo adecuado de la gestión directiva.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para alcanzar cualquier objetivo, resultado o producto, se requiere de una serie de recursos que deben ser interrelacionados a través de una acción aglutinante. El conjunto de éstos recursos y su interrelación para alcanzar un objetivo, es lo que se conoce como sistema.

En el caso de sistema empresa, la estructura se compone de subsistemas que tradicionalmente han sido las áreas funcionales de : finanzas, producción, personal y mercadotecnia, con ciertas variaciones en algunas empresas.

Para que el sistema alcance el éxito, deben llevarse a cabo actividades que componen lo que se conoce como " **PROCESO ADMINISTRATIVO** ". El proceso administrativo se constituye por una serie de etapas continuas e inseparables que la institución debe seguir para alcanzar una administración eficiente.

El proceso administrativo ha sido punto de constantes polémicas en cuanto a las etapas que lo constituyen. A continuación se presentan los autores que han manejado el tema y las etapas que proponen.

TERRY

Planeación, organización, ejecución (dirección) y control.

APPLEY

Planeación, control, organización y supervisión.

FAYOL

Previsión, organización, mando, coordinación y control.

KOONTZ Y O'DONNELL

Planeación, organización, integración, dirección y control.

REYES PONCE

Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

E T A P A S

PLANEAR	ORGANIZAR	INTEGRAR	DIRIGIR	CONTROL
PREDETERMINAR EL CURSO A SEGUIR	COORDINAR Y RELACIONAR EL TRABAJO PARA ALCANZAR EFECTIVAMENTE LAS METAS.	SELECCIONAR PERSONAL ADECUADO Y COMPETENTE PARA LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACION.	PROMOVER ACCIONES ORIENTADAS HACIA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DESEADOS.	ASEGURAR Y VERIFICAR EL PROGRESO DE LOS PLANES HACIA LOS OBJETIVOS DESEADOS.
ELEMENTOS:	ELEMENTOS:	ELEMENTOS:	ELEMENTOS:	ELEMENTOS:
OBJETIVOS: Determinar los resultados finales.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Definir la División del Trabajo y preparar el organigrama.	SELECCION: Reclutar personal calificado para cada puesto.	DELEGAR: Asignar funciones y definir exactamente los resultados esperados.	INDICADORES: Precisar que datos se requieren, cuando y como.
ESTRATEGIAS Definir acciones que a través de la movilización de nuestros recursos nos ayudan al alcance de objetivos y metas.	ORGANIGRAMA Coordinación entre puestos y áreas, definir estructuras de enlace entre áreas y puestos.	ORIENTACION(INDUCCION) Informar y familiarizar al nuevo personal con el trabajo y la organización.	MOTIVAR Estimular e inspirar al personal a tomar la acción adecuada.	ESTANDARES Fijar las situaciones que existiran una vez cumplidas las obliga.
PROGRAMA Sincronizar y asignar tiempos a las actividades tendientes al alcance de objetivos.	DESCRIPCION DE PUESTOS. Definir atribuciones, responsabilidades y grado de autoridad.	CAPACITACION Y DESARROLLO. Aportar conocimientos, modificar actitudes y desarrollar habilidades para el mejor desarrollo del trabajo.	TRABAJO EN EQUIPO Relacionar esfuerzos sinérgicos para la consecución de metas.	MEDICION. Evaluar y fijar el grado de derivación de las
PROCEDIMIENTO. Secuenciar las actividades y estandarizar métodos.	PERFIL DE PUESTOS. Definir las cualidades requeridas del personal.		MANEJO DE CONFLICTOS Propiciar un clima psicosocial apropiado y superar las diferencias a través del ganar-ganar.	CORREGIR Reajustar para el alcance de los planes y repetir el ciclo.
POLITICAS. Establecer criterios de operación para el alcance de objetivos y metas.			COMENTO DEL CAMBIO Estimular la creatividad y la innovación para alcanzar metas.	PREMIAR Reconocimiento del desempeño del personal para la consecución de planes.

ANÁLISIS EXTERNO - ESCENARIO DE LA EMPRESA.

Se le llama escenario al segmento del entorno en donde la empresa actúa.

Esta parte del cuestionario también debe ser llenado con las oportunidades y amenazas que se identifican en la empresa a corto y largo plazo.

El escenario de una distribuidora de automóviles es el de la industria automotriz.

Como ejemplo de oportunidad del factor mercado potencial en este escenario podría ser:

“Oportunidad-posible incremento del mercado de carros usados”.

ANÁLISIS INTERNO - FUERZAS Y DEBILIDADES DE RECURSOS.

En esta parte del manual se trata de hacer un diagnóstico de las fuerzas y debilidades que se aprecian en la empresa en la parte comercial, productos o servicios (producción), tecnología, recursos humanos, finanzas, actuales y a largo plazo.

Como un ejemplo en el Área Comercial anota un participante.

(F) - FUERZA - “Un buen sistema de distribución”

(D) - DEBILIDAD - “Falta de entrenamiento de vendedores”

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

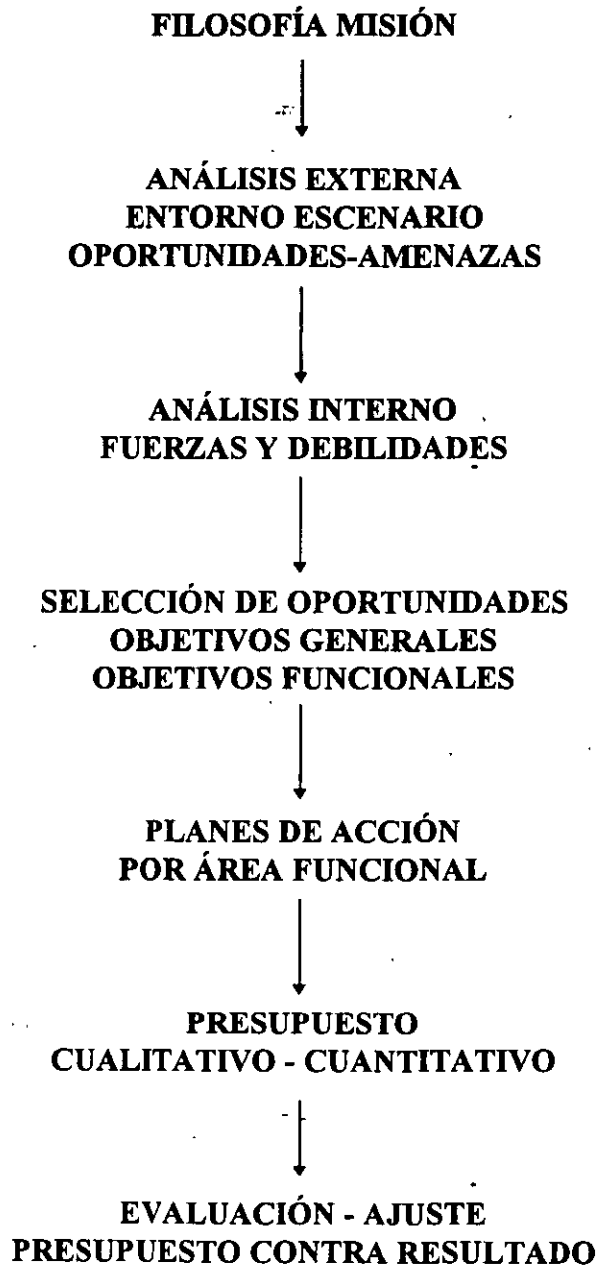
Es importante definir el negocio y para hacerlo hay que determinar el ramo del negocio, los clientes, sus necesidades, los productos y las ventajas competitivas (¿Cuál es? y ¿Cuál debería ser?).

Una empresa definió su negocio de la siguiente manera:

“Estamos en el negocio de los muebles de oficina, nuestros clientes son ejecutivos de empresas pequeñas y medianas que satisfacen necesidades de status de comodidad en su trabajo”.

“Nuestra ventaja competitiva es diseños originales a bajo precio”.

MODELO BÁSICO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN



A NUEVO CICLO

NEGOCIOS

LOS EJECUTIVOS SU REALIDAD Y DESEMPEÑO

Los profesores Starbuck y Lilliken plantearon que, en la literatura existente de estudios de casos sobre estrategia de negocios, prácticamente todas las justificaciones de crisis, desastre o declinamiento de las organizaciones, se enfocan a los errores de los ejecutivos. Asimismo, las explicaciones del éxito de empresas generalmente citan las virtudes de los directivos. Sin embargo, reconocen que los buenos y malos resultados tienen su origen en procesos muy similares; que los que producen crisis son substancialmente idénticos a los que producen éxito.

Cabe preguntarse sin embargo: ¿Cómo podemos evaluar la percepción y la calidad de la toma de decisiones de los ejecutivos, sin caer en los sesgos del análisis retrospectivo? Los autores no responden a esta pregunta. No obstante, parece lógico pensar que el hecho mismo de saber que se padece esta desviación, es de una gran ayuda para evitar los caminos analíticos fáciles y buscar elementos adicionales de evaluación. Es decir, se debe evitar de manera deliberada caer automáticamente en las dos secuencias analíticas mencionadas y se requiere explorar con detalle las nueve posibilidades de desempeño señaladas en la edición anterior.

Los autores plantean que los ejecutivos no necesitan ni pueden tener una percepción de los fenómenos ambientales totalmente exacta, si no que en realidad poseen un filtro perceptual que amplifica algunos estímulos y atenúa otros, distorsionando los datos directos y enfocando su atención hacia ciertos elementos de la realidad. Así la información filtrada es menos exacta, pero, si el proceso de filtrado es efectivo, es más comprensible.

En la vida real, es muy difícil para los ejecutivos ensayar el diseño e implementación de su estrategia competitiva porque dados los grandes rezagos que existen entre sus acciones y los resultados, carecen de retroalimentación clara acerca de la efectividad de sus percepciones y de la relevancia de la información. Los constantes cambios del medio ambiente significan que el conocimiento de los ejecutivos se vuelva rápidamente obsoleto, y que el beneficio que puedan obtener de su práctica como estrategias se vea reducido.

Los ejecutivos normalmente aprenden durante los periodos de relativa estabilidad, pero sus habilidades estratégicas se prueban principalmente en las épocas de cambios explosivos. Es en esos momentos cuando necesitan actuar creativamente en lugar de basarse en la experiencia, y cuando los errores perceptuales pueden provocar el máximo daño a la organización.

Una recomendación de los autores consiste en que los ejecutivos se den cuenta del tipo de filtros perceptuales que poseen y más aún, que adopten todo un conjunto de esquemas de interpretación que inclusive puedan ser contradictorios entre sí. Estos múltiples modelos crean un gran potencial de interpretación que a diferencia de un esquema único y rígido pueden ser de particular ayuda en momentos de cambios súbitos y drásticos en el medio ambiente de la empresa.

Plantean que, dado que la interpretación de los fenómenos externos e internos de la organización es una tarea de manera unívoca, la tarea de captar y percibir la realidad de la organización es tan importante como interpretarla. Estrictamente si los eventos no son captados, no estarán disponibles para ser interpretados.

Este último punto enfatiza el fenómeno de la enorme necesidad que tienen los ejecutivos particularmente aquellos ubicados en industrias con alto grado de cambio y turbulencia de sistemas de información que les proporcionen de manera oportuna y confiable los datos relevantes para mejorar su capacidad de percepción, análisis y toma de decisiones.

Los dos trabajos presentados inducen algunas reflexiones en torno a las estrategias de las empresas mexicanas en la coyuntura económica actual. La apertura de la economía a los flujos comerciales, financieros y de inversión directa del exterior, han provocado un cambio radical en el medio de los negocios. Las percepciones de nuestros ejecutivos acuñadas durante un largo periodo de proteccionismo y regulación pueden aún no adaptarse al nuevo medio ambiente de con la velocidad requerida.

La tendencia de los directivos a identificar los problemas de la empresa de acuerdo con el área específica en la que ellos se ubican puede derivar en la adopción de estrategias equivocadas, especialmente si la estructura de poder en la organización favorece a las áreas más conservadoras. Esto muestra la necesidad de un proceso reeducativo en los máximos niveles gerenciales que derive en una percepción más amplia de la situación externa e interna de la empresa. Finalmente, la adopción de sistemas de información selectiva en tiempo real, se ha vuelto una necesidad impostergable de las empresas nacionales expuestas a la competencia internacional o con importantes mercados externos.

El reto planteado es formidable, dado que la formación y reeducación de los recursos humanos de alto nivel no es necesariamente rápido. De los resultados de este proceso depende que el análisis retrospectivo de la situación actual que aunque injusto, necesariamente se hará en el futuro condene a nuestros ejecutivos por no haber percibido correctamente el medio ambiente y por no haber tomado las decisiones adecuadas.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA DE
LAS RELACIONES INDUSTRIALES

KEITH THURLEY y STEPHEN WOOD

ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES

KEITH THURLEY y STEPHEN WOOD

DEFINICIONES

Muchos escritores que abordan el tema de la toma de decisiones administrativas o empresariales, han usado el término "estrategia" para describir un grupo de decisiones tomadas en un periodo de tiempo con un objetivo específico. En un marco organizacional, esto implica la existencia de una jerarquía en la toma de decisiones, de manera que ésta decisión única resultará repetida de manera descendente para guiar las decisiones más específicas tomadas por los gerentes operacionales que tienen que lidiar con miles de problemas y asuntos de corto plazo. Por lo tanto, una "estrategia" significa un acercamiento consistente en el tiempo, que tiene por fin el producir resultados en el mediano y largo plazo para un problema específico. Un acercamiento estratégico asume e es posible revisar la situación general de la toma de decisiones de una manera semejante a la de un general de revisar la situación de batalla antes del estallido de las hostilidades. Cuando llegan a estallar, se deberán tomar decisiones tácticas para lograr una ventaja temporal, pero se espera que la decisión sobre la estrategia general ayude a prevenir que las decisiones a corto plazo, tomadas al calor de la batalla, lleguen a entorpecerse las unas a las otras.

El término "estrategia" puede aplicarse a cualquier grupo de decisiones empresariales sin tomar en cuenta el contenido. Las relaciones industriales no difieren en principio de ninguna otra área de decisión. Sin embargo, existe un problema en la relación de las decisiones de las relaciones industriales y otras decisiones empresariales, y más particularmente, de la relación de cualquier estrategia de relaciones industriales con la estrategia corporativa general impuesta por una empresa para perseguir sus objetivos empresariales a largo plazo.

La estrategia empresarial, según Ansoff, se ocupa principalmente de la elección del producto y mercado de una empresa (Ansoff, 1969). Para él, esto debe depender de qué tan inestable y turbulento se ve el ambiente de la empresa. Si hay un "vacío entre los objetivos y el futuro potencial de la posición estratégica de la empresa", o si hay una gran inestabilidad del ambiente del mercado del producto de la firma, entonces, es necesario un "cambio de estrategia" o "un cambio de producto o servicio producido por la firma y/o de los mercados a los cuales se ofrece" (Ansoff, 1969: 21). Por lo tanto, la determinación de los objetivos corporativos es una parte crucial en la determinación de la estrategia empresarial. Estos objetivos, según Simon (1957), no son ni simples ni autónomos; las decisiones deben ser consideradas como la manera de descubrir el curso de las acciones que van a satisfacer todo el conjunto de fuerzas. Dichas fuerzas en una organización nacen de la lógica de los papeles que juegan los que toman las decisiones. El enfoque de Ansoff y sus colegas subraya la importancia de tener recursos organizacionales que permitan a la firma el revisar su situación y decidirse por una estrategia empresarial básica; en vez de permitir su desarrollo a través de los administradores que lidian con problemas individuales.

Las estrategias de las relaciones industriales se refieren a políticas a largo plazo desarrolladas por la administración de una organización para preservar o cambiar los procedimientos, prácticas o resultados de las actividades en las relaciones industriales. Aquí son discutidas desde un punto de vista de la administración

8

Las estrategias de las relaciones industriales se refieren a políticas a largo plazo desarrolladas por la administración de una organización para preservar o cambiar los procedimientos, prácticas o resultados de las actividades en las relaciones industriales. Aquí son discutidas desde el punto de vista de la administración y pueden incluir cualquier objetivo en las relaciones industriales; por ejemplo, reforzar la unión o la organización de los administradores o tal vez alcanzar acuerdos específicos en la regulación de las reglas de trabajo. Alternativamente, se podrá encontrar el objetivo de limitar o prevenir la sindicalización. Tal estrategia deberá ser altamente centralizada para tratar de empujar todas las decisiones de las relaciones industriales al nivel empresarial, o bien descentralizada, al dejar éstas cuestiones al capataz. La estrategia podría aumentar la dependencia en una asociación patronal. Asimismo, podría respaldar un sindicato en contra de otro, permitiendo la sindicalización para un nivel de personal, y preveniéndolo en otros. Podría incluir un enfoque altamente paternalista de las relaciones humanas, o bien uno altamente coactivo.

DEBATE: NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA DE RELACIONES INDUSTRIALES

El concepto de una estrategia de las relaciones industriales ha sido la idea central para un buen número de especialistas en la materia, quienes se han interesado en la política de administración, pero esto no es siempre explícito como la visión de la Comisión de las Relaciones Industriales (Commission on Industrial Relations CIR):

La política de relaciones industriales de una firma debe formar una parte integral de la estrategia total que persigue sus objetivos empresariales. De ésta manera no solo definirá el curso de acción de la compañía en cuanto a los asuntos de las relaciones industriales; también reflejará la interacción de las relaciones industriales con políticas de otras áreas, como pueden ser la producción, marketing o finanzas. (CIR, 1973: 4)

Esta afirmación -que presentó el análisis y argumento del reporte de 1973 sobre "El papel de la administración en las relaciones industriales"- da lugar a un buen número de asuntos importantes. Mostró claramente que la CIR piensa que las relaciones industriales podían ser descuidadas por la concentración de la alta administración en objetivos puramente empresariales. Políticas de relaciones industriales claramente definidas podrían promover la consistencia en las decisiones empresariales y desarrollar seguridad y buena voluntad entre los empleados y los representantes sindicales: "Una estrategia corporativa total necesita incluir una política que defina los objetivos y principios de las relaciones industriales de la compañía, la cual guiará a la administración a tratar de alcanzarlos diariamente" (CIR, 1973: 5). Una política así es necesaria cuando la compañía se enfrenta a los problemas de un cambio. Deberá guiar a clarificar los papeles respectivos de gerente de personal y del gerente operacional.

Las suposiciones que rodean éste argumento incluyen las siguientes:

- a) éstas firmas tienen normalmente estrategias corporativas para determinar su enfoque para alcanzar sus objetivos empresariales
- b) éste pensamiento estratégico es requerido para el éxito corporativo, y aquellos empresarios tienden a permitir que las relaciones industriales se lleven "por oído", así como las bases de sus talleres.
- c) que los empresarios tienen alguna elección en la materia
- d) que al escoger sus políticas de relaciones industriales la lógica implica que se unirán a otros objetivos y políticas
- e) que la introducción de "más" pensamiento administrativo es solo cuestión de voluntad, no hay obstáculos para su implementación.

En éste libro, el argumento más cercano al de la CIR es de John Purcell. Expone el tipo de política de relaciones industriales que considera más practicable. La implicación es de nuevo que la administración necesita ser persuadida de las ventajas del desarrollo de una estrategia coherente de relaciones industriales.

Un tono más pesimista domina el enfoque de investigadores empíricos como Marsh y Gilles. Abordan la cuestión al estudiar cuál tipo de gerentes funcionan en los asuntos de relaciones industriales, mostrando que aunque sí intervienen en las consultas y negociaciones de las relaciones industriales, frecuentemente o están seguros de los objetivos y políticas que su firma sigue. Sin importar lo que la firma persiga, difícilmente parece que se guíe por una estrategia coherente de relaciones industriales.

En éste libro, la existencia de tales estrategias se da por hecha y el punto explorado es la naturaleza de la estrategia, y las razones de las decisiones administrativas para perseguir ciertos objetivos. Para algunos, (Gospel, Henley), ésto se debe al amplio contexto o nivel de desarrollo social, económico y tecnológico de la sociedad en cuestión, y la influencia de la élite particular que gobierna el Estado y sus agencias. Claramente, una explicación a nivel macro de las acciones administrativas cuestiona la naturaleza y existencia de la elección real de las administraciones individuales. Un argumento Marxista como el de Braverman (1974) tiende a explicar la intrusión, digamos, de la política de administración científica, como debida a la creciente necesidad de extender el control sobre el proceso de trabajo o sistema de producción dada la competición y las presiones para maximizar las ganancias -claro que dichas presiones en la administración para extender el control dejarían de todos modos cierto espacio para elegir cómo se llevará a cabo. En un estudio recientemente publicado estrategia administrativa y respuesta del trabajador, por ejemplo, en una fábrica química, Nichols y Beynon comentan:

Los administradores de la planta Chemco no imponen su poder sobre los trabajadores. Tratan de no anteponer la fuerza y no dicen que "un hombre con un buen administrador no necesita un sindicato." Los de Riverside lo hacen "firme pero justo". Empujan y "codean" a los trabajadores, pero la estrategia eneral de la de llevar a los trabajadores a una situación que ellos no conocen.

La razón de ésta estrategia es la necesidad de la administración de "llevar a la fuerza de trabajo a un grado de orden, regulación y control" (ibid.: 129) a "prevenir al sistema de salirse de control" (ibid.:130). Surge entonces la interrogante de qué tanto las fuerzas sobre el capital en su avanzada fase monopolística permiten alguna elección sobre como manejar y controlar a los trabajadores. El grado de elección es de lo más importante in el análisis de las razones a nivel empresarial para tener un enfoque en particular.

El contexto organizacional de la estrategia de relaciones industriales es el enfoque de los investigadores ilustrados en la Parte II. Para Tyson, ésta es una cuestión de encontrar la adaptación de las creencias y valores de los gerentes de personal y gerentes de relaciones industriales, con culturas de organización particulares. Para otros, implica un análisis de los objetivos económicos de la empresa en cuestión (Thomson, Gospel), o la evolución histórica específica de la organización y sus objetivos (Seglow, Lovelidge) en términos de un análisis socio-político interno y externo. Para éstos escritores, el asunto es el contraste entre las políticas de relaciones industriales y las estrategias de las organizaciones.

Tabla 18.1 La naturaleza de la política de las relaciones industriales

Visión de la administración	Preguntas empíricas
a) La administración como una élite social/política	Cuales son las creencias y objetivos administrativos de una sociedad?
b) Gerentes como negociadores colectivos	¿Quién negocia con los sindicatos, con qué objetivos?
c) Gerentes como agentes de capital	¿Qué alternativas existen para los gerentes para controlar las labores?
d) La administración como una función emprendedora/económica	¿Qué tanto derivan los gerentes su política de relaciones industriales de sus objetivos de mercado?
e) La administración como una función organizacional	¿Qué condiciones organizacionales determinan la política de RI?

Por lo tanto, puede decirse que la discusión de las estrategias de relaciones industriales refleja el hecho de que diferentes autores hayan tomado diferentes problemas como el centro de su argumentación. Realmente no ha habido debate, sólo un grupo de argumentos sobre la administración en competición, que suponen cosas diferentes en sus explicaciones de las acciones de administración. La tabla 18.1 ilustra las bases de algunos de los temas principales puestos a discusión. La pregunta sobre qué tanto las decisiones sobre relaciones industriales de los gerentes pueden ser definidas como "estrategias", difiere claramente en función de cada enfoque. En a) o b) puede no existir; en c), d) y e) tiende a ser asumida por un razonamiento a priori.

La tabla 18.2 expone las principales interrogantes que deben ser exploradas.

Página siguiente

Tabla 18.2 Desglosar el problema de las estrategias de relaciones industriales: puntos esenciales para investigar

Relación de la estrategia empresarial con la estrategia de RI	Desarrollo de un enfoque "estratégico"
¿Qué tanto pueden ser explicadas las elecciones de una estrategia empresarial en términos de una elección "racional" de gerentes en ciertas estructuras y condiciones? ¿Qué lazos se pueden deducir entre la estrategia empresarial y las relaciones industriales?	¿Cuáles son las condiciones organizacionales que permiten y alienan el "pensamiento estratégico" entre los gerentes?
¿Qué fuerzas estructurales en la administración y qué condiciones estructuradas en cualquier sociedad son más importantes para dar forma al pensamiento administrativo y a la acción?	¿Hay evidencia que muestre el desarrollo del "pensamiento estratégico" en grandes organizaciones, ejemplo, en multinacionales?
¿Qué tanto deben las relaciones industriales gerenciales estar basadas -directamente- en políticas y estrategias empresariales?	¿Puede una estrategia formalizada, pre-planeada de relaciones industriales alcanzar resultados en vez de sólo "desembrollar" o de utilizar una forma de "administración de crisis"?

Estrategia empresarial y Pensamiento Estratégico

Aquí tratamos de desarrollar éste debate al considerar la cuestión de la "estrategia empresarial" formulada no por los especialistas en relaciones industriales, sino por aquellos en el campo de las políticas empresariales, la llamada "estrategia corporativa". ¿Qué tan útil es el analizar el comportamiento organizacional en términos "estratégicos"?

La literatura de política empresarial dirigida a una audiencia escolar es analítica y normativa a la vez o prescriptiva en su pensamiento. Una parte del argumento pone un fuerte énfasis en la necesidad de estudiar cómo y por qué las estrategias se desarrollan por los gerentes en circunstancias particulares. Una segunda parte enfatiza igualmente la necesidad de desarrollar un enfoque "estratégico" en vez de abordar los problemas de manera aislada.

Por lo tanto, al lidiar con estrategias de relaciones industriales deberemos distinguir el análisis de los factores que influyen las estrategias de relaciones industriales (o bien prevenir su existencia) de la discusión sobre la utilidad del pensamiento estratégico de relaciones industriales.

También necesitamos distinguir la cuestión de las relaciones industriales como un tema por sí mismo para separarlas de temas más complejos como el relacionar una estrategia empresarial corporativa con una estrategia de relaciones industriales, y así estudiar las implicaciones para las relaciones industriales provenientes de un cambio al pensamiento "estratégico".

LA RELACION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA DE RELACIONES INDUSTRIALES: TEORIA

El que la política de "desembrollar" sea en realidad una estrategia depende en la capacidad de los gerentes de incluir un enfoque consistente a metas a medio y largo plazo originadas en sus reacciones a los asuntos seleccionados hacer hincapié en ellas.

Esta posibilidad es bastante ignorada en la literatura de estrategia corporativa la cual tiende a implicar que la estrategia debe ser determinada autónomamente "desde arriba", posiblemente por estrategas especialistas (Wood 1980). Este trabajo ha sido fundado en la suposición de que en el pasado, tal administración estratégica no era predominante, y de que ahora el ambiente está cambiando de tal manera que esto no podía seguir así. Como implican Steiner y Miner (1977), el éxito de una organización "dependerá grandemente de cuán bien formule su política/estrategia a la luz de su medio ambiente, cuán bien define y articula su política/estrategia, y cuán bien facilita su implementación" El éxito de la "administración estratégica" depende, de acuerdo a su punto de vista, en hacer que la administración enfatice el planeamiento estratégico, o la administración con una previsión estructurada, es decir, la naturaleza del armazón de la estrategia, y la relación de las decisiones con los resultados de las encuestas en el futuro.

Aquellos que se interesan por éste tipo de administración estratégica tienden a tratar su aparición como no problemática, y en su lugar implican que tan sólo su necesidad debería garantizar su implementación. Por eso no surge la interrogante sobre la existencia de diferentes enfoques de formulación de la estrategia, como dice Mintzberg, o si en ciertas situaciones, o al menos en ciertas funciones, la administración estratégica no sea necesaria o posible. Ciertamente, el modelo de administración estratégica utilizado por estrateas corporativos parece limitado en su aplicación en los conglomerados gigantes.

Aunque podríamos no aceptar la versión de la teoría de contingencia* (los gerentes acoplan sus organizaciones para que correspondan a factores contingentes) o la versión normativa (los managers deberían acoplar sus organizaciones), podríamos utilizarlas para generar tipos ideales, contra lo que debemos juzgar la lógica y la realidad de la vida administrativa.

La estrategia empresarial puede decirse conetada a:

- a) objetivos del mercado del producto
- b) posición en el mercado de la empresa en cuestión
- c) condiciones organizacionales de la empresa (tamaño, etc.)
- d) condiciones políticas, sociales y económicas de la comunidad en donde opera la empresa (expresadas en la política y legislación del gobierno y las presiones de grupos de interés)

*versión positivista de ésta teoría

Claramente, hay muchas relaciones posibles entre estos factores. Sin embargo, es útil representar siete tipos de situaciones organizacionales (ver tabla 18.3) como un punto de partida y definir los objetivos empresariales generales que serían tal vez típicamente expresados en dichas situaciones, y las condiciones que son apropiadas para la ejecución exitosa de una estrategia empresarial.

Las estrategias de relaciones industriales pueden estar conectadas a:

- a) Fuerza sindical/ tipo de sindicalización
- b) relativa necesidad de institucionalizar el conflicto
- c) razón de costos trabajo/capital y competitividad del precio de los productos
- d) abastecimiento relativo de trabajo disponible y efectividad de los mercados de trabajo
- e) objetivos políticos y sociales del movimiento de trabajo
- f) tipos de tecnología (sistemas de producción) empleados y sus requerimientos humanos.

Cualquier estrategia de relaciones industriales tiene también condiciones necesarias para su funcionamiento exitoso.

La Tabla 18.3 es entonces una matriz que expone un número de relaciones hipotéticas entre los dos tipos de estrategia en diferentes condiciones organizacionales. Esperamos que éstas puedan servir como base a la investigación empírica de relaciones reales.

Las estrategias de relaciones industriales de la Tabla 18.3 se relacionan con las estrategias empresariales, pero resulta obvio al leer el cuadro que relación es diferente en casos diferentes. En "A" y "E", por ejemplo, ambas estrategias son decididas por la alta administración y están directamente relacionadas. En "B", podría haber poca elección para la administración en su política de relaciones industriales ya que está directamente afectada por la política gubernamental. "C" y "D" son casos donde mucho depende de la fuerza sindical, objetivos y tácticas. Hay, por supuesto, muchos casos de corporaciones multinacionales decididas a aceptar una estructura altamente sindicalizado como parte de los costos de operación en una sociedad dada. "F" es un caso donde la sindicalización podría depender en la norma ocupacional de la industria en cuestión más que en la estrategia empresarial. "G" es interesante ya que la estrategia de relaciones industriales podría ser la base de una nueva estrategia empresarial más que ser derivada de ella. La tabla entonces demuestra que dos tipos de estrategia se enlazan solamente a través de su lugar en la situación organizacional general. Lazos puramente lógicos dependen de ésta situación para su validez.

Tabla 18.3 Diversos tipos de estrategia y situación

EJEMPLO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	CONDICIONES APROPIADAS	RELACIONES INDUSTRIALES	CONDICIONES APROPIADAS
A Tienda departamental (Harrods..) bancos, asegurado-ras	Basada en misión económica Persecución lógica de objetivos dados por los fundadores p.e. servicio, provisión de productos por beneficio	Ambiente de mercado único y estable con acciones de mercado establecidas. Bajo nivel de innovación tecnológica. Hegemonía de la alta administración establecida	Reconocimiento/rechazo decidida por las creencias de la alta administración. Contratación basada en sus criterios. (posible ausencia de sindicato) Estrecho campo de acción para negociaciones colectivas.	El mercado laboral permite que la selección sea severa y el despido una posibilidad real. Fuerte control de la administración sobre las operaciones de trabajo
B Organización del sector público de servicios	Basada en servicio público. Suministro de servicios efectivos a clientes y/o público a los precios más bajos	Ambiente de mercado monopolístico, importancia pública, gobernada por reglas formales	Reconocimiento de los diferentes estratos/ocupaciones con sus sindicatos. Semi autonomía ocupacional papel importante para las profesiones, gran campo para negociaciones colectivas y democracia industrial	Reconocimiento público de monopolio y derechos ocupacionales. Creciente necesidad de evitar severos conflictos. Poco control de la administración sobre las operaciones de trabajo
C Cías. públicas y privadas otras nacionalizadas (acero, aviación, autos...)	Basada en política industrial gubernamental. Desarrollo de nueva tecnología producción más efectiva de ciertos productos; innovación	Existencia de la política industrial gubernamental (mediano y largo plazo). Recursos para inversión a gran escala, investigación, desarrollo y suministro de mano de obra calificada. Grandes mercados de exportación	No hay alta administración, reconocimiento normal de diferentes estratos. Necesidad de paz industrial a largo plazo, entonces: toma decisiones en conjunto información, los gerentes toman en cuenta a los administradores	Fuerte departamento de personal/RI, comités de administradores y sindicatos a todos los niveles. Creciente necesidad de evitar conflictos internos sobre las operaciones

51

8

Tabla 18.3 (cont.)

EJEMPLO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	CONDICIONES APROPIADAS	RELACIONES INDUSTRIALES	CONDICIONES APROPIADAS
D Conglomerado multinacional	Basada en inteligencia a largo plazo y de mercado regular. Explotación de ganancia total de la vida del producto y desarrollo de nuevos productos	Inteligencia de mercado efectiva con bases mundiales; organización formalizada divisional del producto y poderosa organización central para decisiones estratégicas; grandes recursos para investigación, crecimiento e inversión.	Política descentralizada a nivel fábrica, si es posible. Retencia ante negociaciones multinacionales. Reconocimiento de obreros y oficinistas de bajo nivel, no de la alta administración. Negociaciones colectivas de salarios y condiciones, no democracia industrial. Énfasis en primas para dar motivaciones al personal	Departamento de personal o RI local. Rotación laboral de gerentes y especialistas geográficamente móviles.
E Pequeñas empresas	Basadas en la supervivencia económica. Rentabilidad a corto plazo, ventas a otras empresas o a clientes	Flexibilidad en la organización de la producción. Buenas relaciones con los grandes clientes. Recursos de financiamiento dependientes	Evitan que los administradores "menores" tengan el control: reconocimiento limitado de ciertas negociaciones. Relaciones industriales personales para evitar el poder sindical	Control gerencial con RI limitadas/función de personal. Disponibilidad de trabajo de bajo costo (mujeres, inmigrantes, etc.)
F Empresa nueva que trata de hacerse o entrar en un mercado	Basada en la innovación de productos. Desarrollo de un nuevo producto y marketing	Personal con poca capacidad para resolver problemas técnicos y empresariales. Lazos con clientes potenciales. Apoyo financiero para inversión	Evita reconocimiento de sindicato industrial. Énfasis en capacidades ocupacionales y profesionales	Personal altamente capacitado, adaptable e innovador. Inicialmente, deseoso de trabajar mucho a cambio de remuneraciones bajas.

6

9

Tabla 18.3 (cont.)

EJEMPLO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	CONDICIONES APROPIADAS	RELACIONES INDUSTRIALES	CONDICIONES APROPIADAS
G Empresa establecida en declive económico	Basada en resolución de crisis Desarrollo de nuevos mercados, mejora de la disponibilidad de los productos y reducción de precios y costos	Crisis debida a control ineficiente de la producción, diseño pobre, cierres de plantas, conflicto industrial, problemas de comunicación etc.	Negociaciones de productividad e innovaciones técnicas y organizacionales, alcanzadas por comités de administradores locales y la administración a todo nivel	Sindicatos. Fuerte organización de los administradores menores y buena colaboración administración/IR/gerencia. Posibilidad de re-organizar el personal dentro y fuera de la compañía. Podrían ser necesarios algunos consultores



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

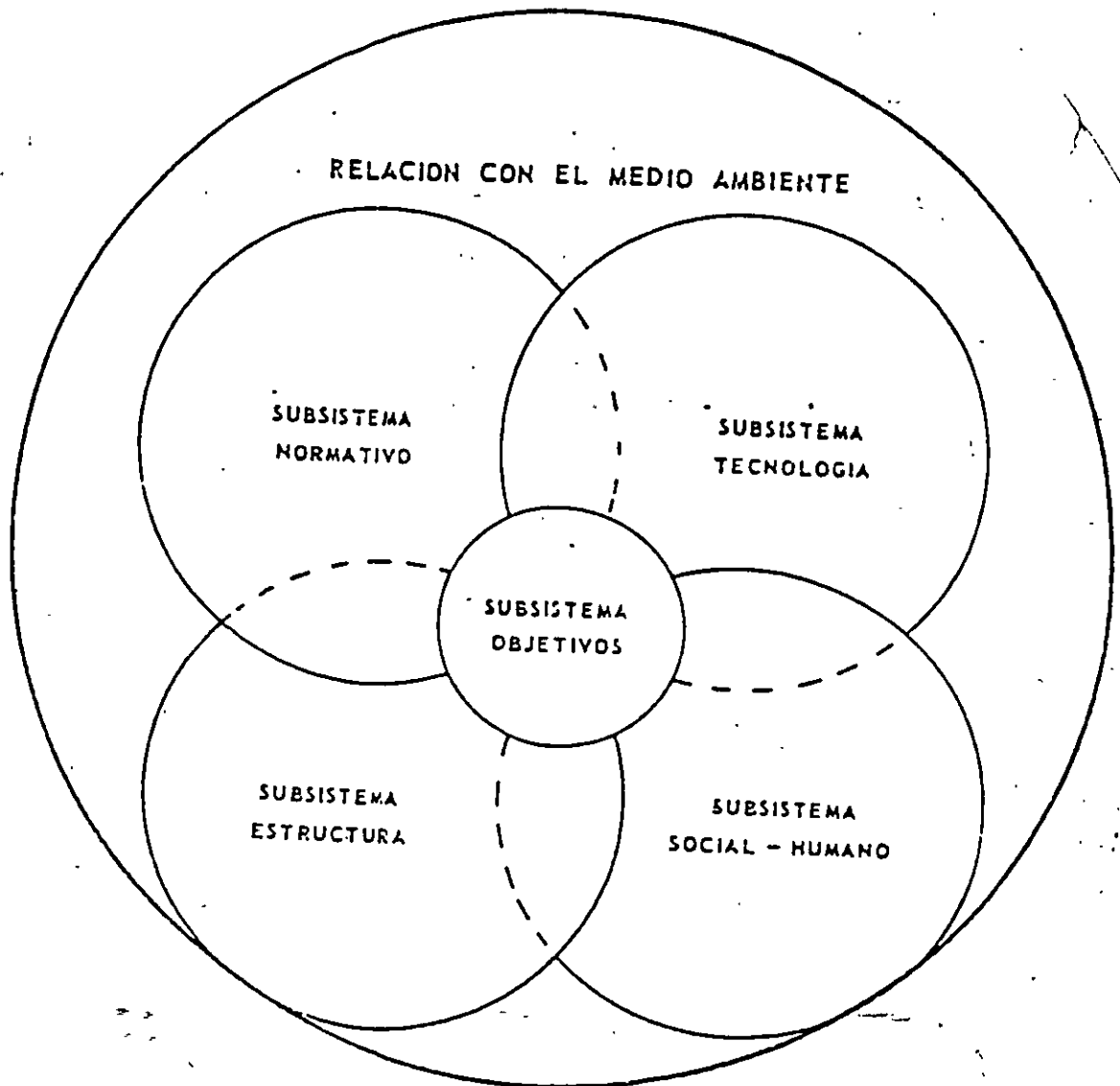
**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO II ADMINISTRACIÓN APLICADA**

UNIDAD III: MISIÓN Y VISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Lic. Norma Angélica Olmedo Díaz
Palacio de Minería
1997.

LA ORGANIZACIÓN VISTA COMO SISTEMA

El enfoque de sistema para analizar a la organización, es el que nos permite una visión más clara de sus componentes y destaca la importancia de los objetivos y metas para su funcionamiento. La siguiente figura ilustra este punto de vista.



Como puede verse en la figura, se implica un conjunto o sistema dentro de un universo o medio ambiente, compuesto por cinco subsistemas.

LA MISIÓN COMO IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La identidad de la organización es la declaración de su razón de ser.

Al igual que las personas tenemos una razón de ser o un significado en la vida, de la misma manera una entidad tiene también algo hacia dónde encamina todos sus esfuerzos en forma coordinada, de tal manera que todas sus partes trabajen en armonía o congruencia para realizar la razón de ser o significado de su existencia.

Como ejemplos podemos citar la misión de la universidad cuya identidad se resume en el célebre tríptico de Ortega y Gasset: Docencia, investigación y difusión de la cultura.¹ Estas ideas clave son capaces de guiar los esfuerzos de una comunidad universitaria cuyos miembros determinan sus tareas individuales de acuerdo con estos tres grandes propósitos. Otro ejemplo es la comunidad de Ejidatarios del poblado Boquilla de las perlas en las inmediaciones de Torreón, Coahuila donde se han asociado 85 ejidatarios que, juntando sus terrenos en una explotación extensiva han perforado pozos profundos en busca de agua, creado establos lecheros y comercializan directamente sus productos bajo el lema de "Cultivo y Ayuda Mutua".

Existen en México grupos semejantes que explotan los recursos naturales. Todos tienen una identidad explícita o implícita, ya se trate de pescadores en las costas del Pacífico o del Golfo, o de asociaciones comunales que se dedican a la explotación de bosques, cultivos o servicios públicos.

En el campo y en las ciudades de México existe una vieja tradición comunal. Las gentes se sienten ligadas unas a otras en la producción y constantemente forman organizaciones de mutuo acuerdo y conveniencia. Sería interesante comprobar la conjetura en el sentido de que el mayor obstáculo para estos grupos es la comercialización

Entre las empresas grandes, la Organización Bimbo, en su División Marinela tiene como Misión la siguiente: Elaborar productos de pastelería que se mantengan dentro del gusto y preferencia de nuestro público potencial, luchando diariamente por la calidad y frescura que buscan los consumidores, ya que éstos son los verdaderos jefes de la empresa. Y por lo que se refiere a nuestro personal, siempre hemos insistido que juntos todos, con los inversionistas y jefes, constituimos la empresa. Hemos querido que sea un nudo fecundo de voluntades, que tenga alma y espíritu fraternal, de concordia y propósitos comunes; para que esta unión dé por resultado la satisfacción plena de nuestros clientes"

¹ Ortega y Gasset, José. *Misión de la Universidad* Volumen 29 del Arquero Edit. Revista de Occidente, Madrid 1976 P 46

CONTENIDO DE LA MISIÓN

En los ejemplos de la página anterior describimos la primera parte del contenido de la misión que es la identidad de una organización. La misión es un instrumento de la administración que sirve para comunicar a todos sus miembros a qué se dedica la organización y cuál es el "espíritu" que la anima. El contenido de esta comunicación sirve para unir los esfuerzos de todos los miembros de la organización. Así como el cemento es lo que une a todos los materiales de un edificio, de la misma manera el espíritu de la misión une las voluntades y es la guía que indica hacia dónde dirigir los esfuerzos en la acción diaria del trabajo.

La identidad de la organización es la primera parte de una misión las otras son las siguientes:

Objetivos generales	Una entidad podría enunciar como sus objetivos generales los siguientes:
	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar conocimientos básicos en genética con el fin de dominar la reproducción de papas mediante su siembra en forma de microorganismos• Perfeccionar su cultivo hasta lograr un rendimiento de 12 toneladas por hectárea• Comercializar la papa distribuyéndola en los canales de distribución existentes en la región del Tratado de Libre Comercio
Políticas generales	<ul style="list-style-type: none">• Respetar los límites de propiedad de las tierras fijados por la Constitución General de la República Mexicana• Aumentar el volumen de producción mediante alianzas estratégicas con pequeños propietarios• Integrar con ellos una empresa retenedora (Holding)• Los pasivos de la corporación no excederán nunca el 10% de su capital de trabajo• Se dedicará a la investigación hasta el 20% del capital de trabajo• Nuestro sistema de gestión será el de administración por objetivos y nuestras unidades organizacionales tendrán la forma de redes multinivel• Procuraremos atraer a nuestra organización a los mejores investigadores del área de Libre Comercio• En cuanto a nuestro personal, nuestra meta será proporcionarle un ambiente donde pueda desplegar sus habilidades profesionales y cultivar su espíritu buscando su bienestar y bienser
Compromiso Social	<ul style="list-style-type: none">• Nuestro compromiso social abarca, además de la creación de empleos, el cuidado de la ecología y la producción sana, de los alimentos.

Investigación: las organizaciones como
entidades diseñadas y conducidas por el hombre
Profesores: Salvador Andrade Margarita Fernández
UAM - XOCHIMILCO

RESUMEN DE LA DESCRIPCIÓN DE LA MISIÓN

Hasta aquí hemos visto cómo la administración ha agrupado a una parte del conjunto de pensamientos que antecede a la acción. Estas partes, en resumen son:

Elementos	Significado lógico
1 Identidad o razón de ser de la organización	<p>1 Comunica aquello a lo que se dedica la organización: En las entidades públicas o en las universidades informa sobre "nuestro quehacer." En las entidades lucrativas responde a la pregunta ¿En cuál negocio estamos? Por lo mismo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Revela la "característica única" que distingue a la entidad de otras entidades• Comunica la esencia de la entidad. Por ejemplo, la misión esencial de Televisa no es difundir la cultura, sino a "Divertir"
2 Objetivos generales	<p>2 Así como la identidad comunica la finalidad que justifica la existencia de la entidad, los objetivos generales informan sobre los grandes propósitos de esos fines. Por ejemplo, en la Uam Xochimilco los objetivos de las docencia son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Articular los conocimientos de una carrera alrededor de un tema eje. Por ejemplo, en la administración los profesores y estudiantes pueden iluminar el campo de la misma desde dos perspectivas distintas: desde la estructura o desde el comportamiento. Privilegiar una de las dos, equivale a elegir un tema eje sobre el cual girarán todos los módulos de la carrera

3 Políticas generales

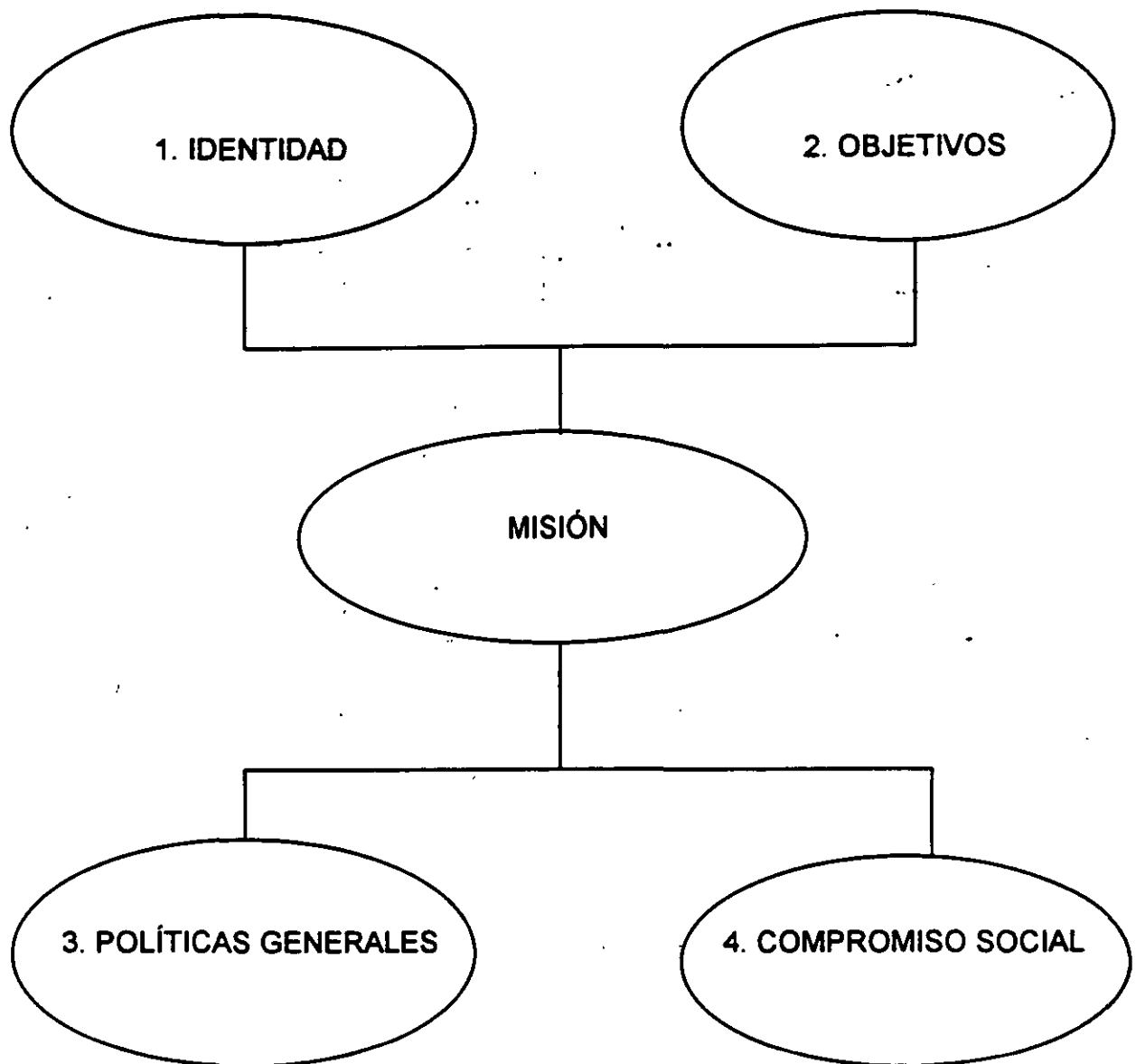
- Desplegar los contenidos de cada disciplina, p.e mercadotecnia o producción, a partir de un problema de la organización real. A esto le llamamos objeto de transformación. Para identificar al objeto de transformar los profesores y estudiantes recorreremos la metodología de la investigación.

3 La razón de ser tiene un significado de finalidad, los objetivos comunican los grandes propósitos de los fines o resultados. Las políticas generales que ahora nos ocupan informan a los miembros de la entidad sobre las "modalidades según las cuales, la entidad desea que se alcancen los objetivos. Por ejemplo en la Uam Xochimilco algunas políticas de docencia en la carrera de administración son:

- La carrera, después del Tronco Común, se iniciará con el módulo llamado Administración su Identidad y Evolución. Este módulo comunicará a los alumnos una visión general de la administración al describirlas su naturaleza y su evolución en el tiempo
- Los módulos deben estar interconectados entre sí por el "tema Eje" que en la carrera de administración se resume en las palabras "Estructura y Conducción"
- La enseñanza de cada módulo se articulará alrededor de un "objeto de transformación"

4 Compromiso Social

4 Nuestro compromiso social consiste en resolver problemas de la comunidad, transformando sus estructuras....



El documento de la misión expresa de alguna manera al "todo" de la organización. Se formula a través de un proceso lógico cuya parte culminante del mismo son las conclusiones, contenido de la misión. Este proceso va precedido por el "Análisis Situacional" que veremos más adelante.

VISIÓN DEL FUTURO

La misión construye un sistema estático, como si todo fuera una realidad una vez escritos los objetivos y las políticas generales. Pero la realidad no es así. Al contrario, una vez determinados los objetivos necesitan cumplirse y ese esfuerzo constante para el logro hace que la entidad esté transformándose constantemente. Esos cambios pueden darse espontáneamente, sin una direccionalidad o por el contrario ocurrir de acuerdo con acciones predeterminadas. Para dirigir dichos cambios la administración ha creado el concepto de **visión del futuro**

La visión del futuro cambia el sistema de estático en dinámico porque la organización desde el momento que comienza a esforzarse por alcanzar los logros se pone en movimiento y el sistema se dinamiza. Haciendo una analogía con los sistemas vivos como los biológicos, en ellos las partes trabajan en armonía sin interferirse unas con otras. Cuando eso no sucede el organismo enferma y necesita una cura. En las organizaciones sociales las partes, al intentar alcanzar los objetivos, entran en conflicto entre sí, luchan intensamente por sus intereses y la entidad, comparada con el organismo biológico, vive siempre en un estado de constante enfermedad. Es tarea del administrador hacer que las partes trabajen en armonía o congruencia. Ese es uno de sus principales desafíos. Que ventas no entre en conflicto con producción, que las políticas estén de acuerdo con las acciones en los departamentos y no obstaculicen la tarea. De nuevo, uno de los instrumentos para armonizar a las partes de la organización social es la visión del futuro. Pero ¿qué es exactamente una **visión**? Trataremos de responder a la pregunta analizando lo siguiente:

1. ¿Cómo logra el administrador tener una visión del futuro?
2. ¿cuál es el contenido de una visión?
3. ¿Cómo se transmite a toda la organización?

Cómo logra el administrador tener una visión del futuro

Imagine que usted ha fundado o está dirigiendo a una entidad. Ya tiene definida la misión. Ésta es un concepto que se encuentra escrito, pero la realidad es diferente a una serie de conceptos. Usted trabaja con ellos para actuar sobre la realidad. Así tenemos dos campos que se tratan de representar en la siguiente ilustración

MISIÓN	REALIDAD
1 Un conjunto de conceptos que pueden ser aplicados a la realidad. En otras palabras, el principio de un Plan Estratégico. Estos conceptos abarcan:	1 Una serie de objetos que pueden ser maquinaria, equipos, o diversas instalaciones. En otras palabras una capacidad instalada. Esta capacidad abarca:
2 Identidad de la organización que responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro quehacer? o ¿En qué negocio estamos?	2 Una configuración física de instrumentos capaz de transformar algo o de producir un servicio. Las acciones de esta capacidad serán guiadas por las afirmaciones acerca de la identidad de la organización
3 Objetivos	3 Algo que se tiene que lograr en forma física. como por ejemplo, producir determinada cantidad de unidades, pi litros, kilos o cualquier otro indicador
4 Políticas generales	4 Una serie de decisiones y acciones que deben ensamblar con los "principios Guía" establecidos en forma abstracta por las políticas pero que deben ser una realidad en el mundo de la organización, no solo una letra muerta
5 Compromiso Social	5 Un comportamiento real normado por los principios establecidos

Una vez analizada la ilustración anterior, ¿Encuentra usted diferencias entre los conceptos de la planeación y las cosas de la realidad? Una respuesta superficial podría afirmar que la diferencia reside en que los conceptos son abstractos y que las cosas son físicas. Esa respuesta, aunque nos aproxima, no nos es útil. Si profundizamos encontraremos que entre los conceptos abstractos y las cosas físicas existe un campo lleno de obstáculos, por ejemplo: cómo tener la capacidad instalada en la cantidad o volumen adecuado con la identidad de la organización. Cómo superar las inercias para alcanzar los objetivos. etc., De este conjunto de problemas surge la **visión del futuro deseado** que podría responder a la pregunta ¿Cómo queremos que sea nuestra organización en el siglo XXI? En consecuencia, la visión del futuro nace de un conocimiento profundo de la organización, de los problemas para operacionalizarla y de nuestros deseos o finalidades.

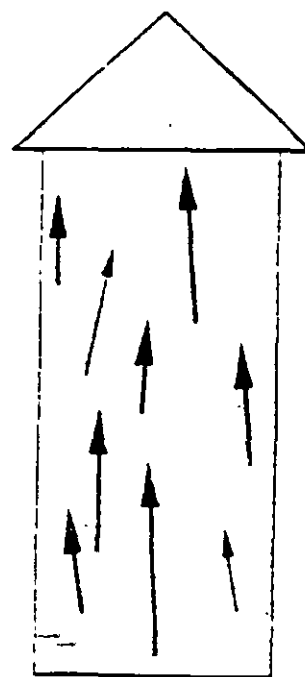
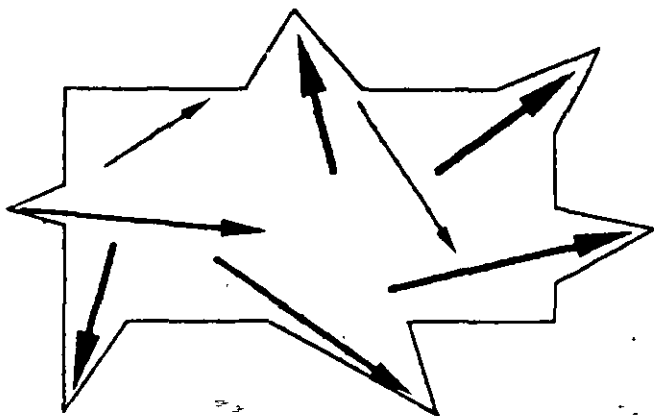
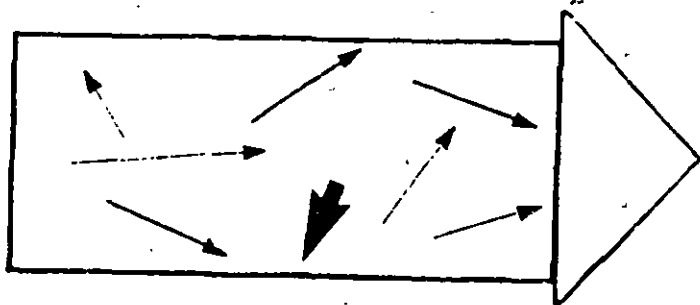
Cuál es el contenido de la visión

Por su objeto	<p>Es una conclusión del conocimiento que el administrador ha logrado alcanzar acerca de su entidad. Responde a los problemas planteados por la realidad. Por ejemplo, si usted, en la columna de la derecha escribe los principales problemas de la realidad, en la columna de la izquierda puede escribir su visión del futuro: Una serie de propósitos, ideales o deseos capaz de enfrentar los obstáculos. Es un conjunto de principios inspiradores de la acción. Es un símbolo o una configuración que el administrador, en los momentos de incertidumbre, nunca debe perder para no variar el rumbo de su entidad. En palabras de Warren Bennis¹ es algo parecido a un "sueño" un ideal, un propósito motivador que puede inspirar a todos los miembros de la entidad</p>
Por su naturaleza	<p>Es un "posicionamiento" de la entidad y de sus servicios, programas o unidades de negocios. Por ser este un tema complejo lo trataremos enseguida en un apartado especial.</p>
Como proceso	<ul style="list-style-type: none">• Va precedido por el "análisis situacional" de la identidad para encontrar en la realidad los fundamentos de la visión. En la práctica una visión del futuro se compone de varias definiciones, correspondiendo cada una de las visiones a un conjunto de problemas de la realidad• Es un principio o conjunto de principios guía para la planeación estratégica

¹ Bennis, Warren, Leaders On Leadership, edit. Prentice - Hall, 1993

La visión como posicionamiento (primera parte)

Hasta aquí hemos visto que las organizaciones son entidades diseñadas por la mente, por lo mismo, se representan por medio de modelos los cuales son un pretexto para representar la realidad y tomar decisiones sobre ella. Las partes del modelo pueden estar en determinada "posición". Esa "posición" puede estar en armonía o desarmonía con las demás partes

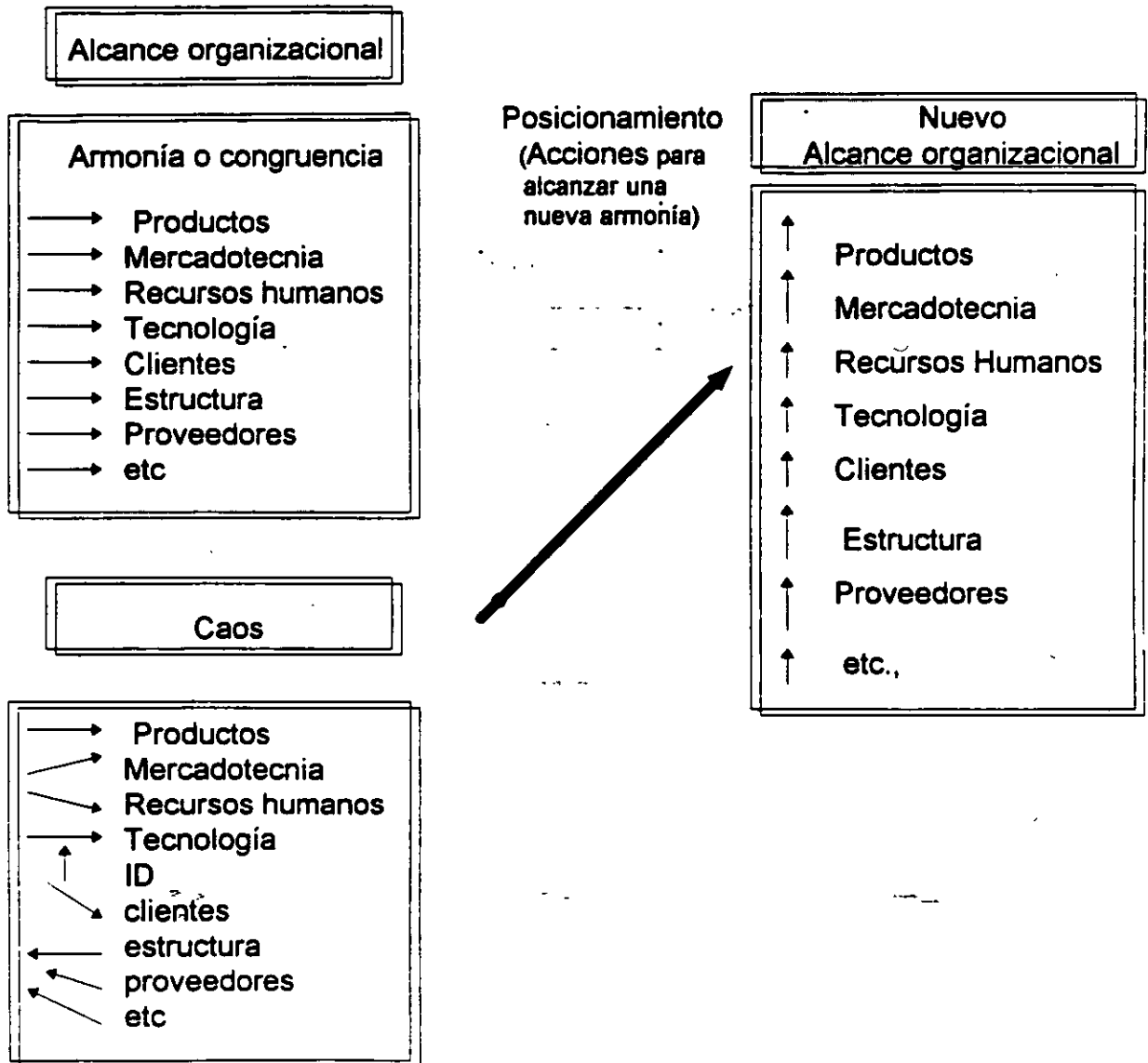


El "posicionamiento" dentro de la visión es llevar a la organización de una "posición" a otra. De una no congruente o en desarmonía a una congruente y en armonía, de tal manera que las fuerzas que actúan en cada parte de la organización lleguen a crear colaboración o sinergia

Investigación: Las organizaciones como
entidades diseñadas y conducidas por el hombre
Profesores: Salvador Andrade Margarita Fernández
UAM - XOCHIMILCO

La visión como posicionamiento (segunda parte)

Todos los autores y los administradores en la práctica profesional están de acuerdo en que todas las áreas de una organización deben ser posicionadas de acuerdo con una futuro deseado. La ilustración que desplegamos enseguida ofrece una lista de las áreas que más usualmente deben quedar colocadas en armonía para que la entidad alcance el éxito deseado

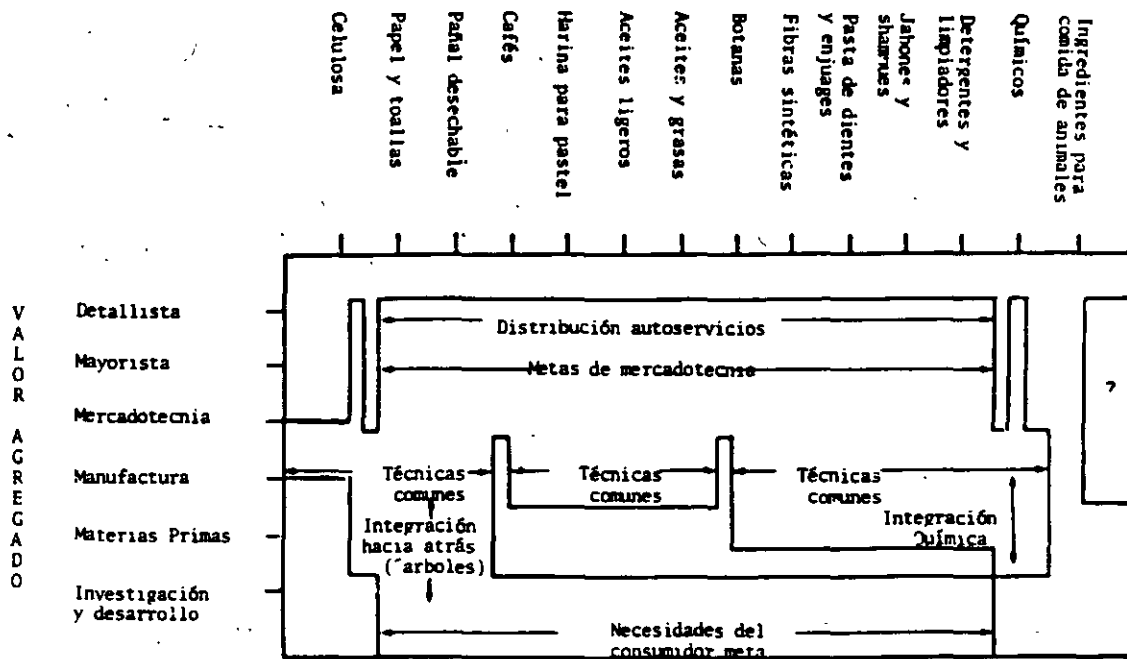


El objetivo del posicionamiento es
colocar a las partes de la organización en armonía

Investigación: Las organizaciones como
entidades diseñadas y conducidas por el hombre
Profesores: Salvador Andrade Margarita Fernández
UAM - XOCHIMILCO

**Cómo se comunica la visión a todos los miembros de la organización
(Primera parte)**

La mejor expresión de una "posición" se logra representándola gráficamente. Por ejemplo podemos expresar un "campo estratégico" como el que se despliega en la siguiente ilustración :



"La direccionalidad y la Estrategia Corporativa". Integración hacia los básicos. Reimpreso con permiso de la Planta de Jabones, México, D.F.,

Investigación: Las organizaciones como entidades diseñadas y conducidas por el hombre
Profesores: Salvador Andrade Margarita Fernández
UAM - XOCHIMILCO

Cómo se comunica la visión (Segunda parte)

- 1 Modelo que represente la congruencia actual y la deseada: Este modelo es una representación gráfica en la cual se incluyen todas las dimensiones estratégicas fundamentales. Una dimensión estratégica es un conjunto de variables que son importantes para el éxito de la entidad.

Para llegar al modelo final los administradores realizan un análisis de posición. Este ejercicio produce una serie de gráficas que completan la visión y la van iluminando a medida que son trazadas. El análisis atraviesa a todas las áreas importantes de la entidad y responde a la pregunta ¿Dónde estamos ahora? La visión responde a la pregunta ¿Dónde queremos (soñamos) estar en el futuro?

El concepto subyacente a esta técnica es que la posición de una entidad puede ser expresada como un conjunto de posiciones. Por ejemplo:

Posición de la entidad = Pmercado; Pfinanciera; PTecnológica Pventas;
Pdistribución; Pingeniería, etc.,

Una posición puede reflejar también el estado de un recurso, por ejemplo: una determinada habilidad o el proceso para llegar a alcanzarla. El posicionamiento es un concepto recurrente y cualquier posición Pxyz puede ser en sí misma un conjunto de posiciones.

- 2 Transmisión de lo que el administrador quiere decir con la visión. Warren Bennis, dice al respecto:²

- Si eres capaz de soñarlo, eres capaz de realizarlo
- Creer en los sueños y captar lo imaginario; vincularlos con los hechos y el saber
- Saber por qué, antes de saber cómo

- 3 Confianza por la toma de posición

- La confianza está vinculada con la constancia
- La confianza indefinible ¿Esta allí?

- 4
- Percibir la organización oficial
 - Tomar conciencia de la organización percibida
 - Hacer contacto con la organización existente
 - Imaginar la organización deseada

- 5 Autodesglicue

² Bennis, Warren; Leaders On Leadership, Edit. Prentice - Hall, 1993

RECAPITULACIÓN

Hasta aquí hemos visto lo siguiente:

- 1 La organización es la armonía o congruencia de las partes en el todo
- 2 La organización social es "artificial", es decir, concebida por el arte del hombre, pero esta construcción humana no descansa en el vacío: las raíces de la administración se encuentran en el desempeño tecnológico, económico, humano de la organización
- 3 El proceso de construcción o diseño de la organización social se fundamenta en la misión y en la visión del futuro
- 4 La misión diseña un sistema estático, lineal
- 5 La visión dinamiza al sistema, haciéndolo no lineal
- 6 La visión es una conclusión del conocimiento que el administrador ha logrado alcanzar acerca de su entidad. Responde a los problemas planteados por la realidad
- 7 La visión, por su naturaleza, es un posicionamiento.
- 8 El posicionamiento conduce al concepto de "alcance organizacional".
- 9 El alcance organizacional es el resultado de las acciones del administrador para alcanzar una nueva armonía o congruencia por medio de un posicionamiento de las variables estratégicas de tal manera que todas las fuerzas incluidas en ella "trabajen" en colaboración o sinergia

El tema de organización es más amplio, de acuerdo con lo expresado en la ilustración de la página 4 nos falta analizar las otras dos dimensiones de la organización:

1. Estructura

2. Conducción

Con su análisis terminaremos el apartado del contenido, para luego concluir con la identificación de sus alcances y fronteras

ESTRUCTURAS

Los antiguos para definir algo comenzaban con la célebre frase latina *videtur quod non*. Esto equivale a comenzar a identificar lo que no es la estructura. Y efectivamente al visitar una entidad o al iniciar un trabajo en ella nos aparecen todas las cosas, menos la estructura. Vemos personas, máquinas, equipos, intuimos tecnologías, pero las percibimos como una aglomeración, y las aglomeraciones parecen no tener orden ni jerarquía. Y es que las estructuras nunca se ven a primera vista, en su parte más profunda son una dimensión inmaterial de la entidad. Están escondidas atrás de los sistemas visibles y la mente las encuentra con la condición ineludible de trazar modelos en espacios lógicos.

Como lo veremos en la misma evolución de la administración, Taylor¹ identificó funciones: por ejemplo, cuáles eran las relaciones entre un lingote de acero y el instrumento para hacer cortes; su compañero, otro estadounidense Gilbreth² se fijó en las acciones en cuanto éstas eran una relación de sus movimientos con el tiempo. Ambos procedían inductivamente y, a partir de los hechos particulares, pretendieron establecer conclusiones "científicas"; pero ya fuera porque los fenómenos estaban muy próximos o porque éstos eran de naturaleza contingente tal que era difícil fijarlos, su trabajo alcanzó lo que llamamos ahora la escuela funcionalista, insuficiente para aprehender las estructuras profundas. Y es que se les escapa algo esencial, la distinción entre funciones y sistemas. En ambos casos, las relaciones identificadas no permiten comprender la naturaleza del sistema, y menos aún, reconstruir su génesis. ¿Cuál es la naturaleza de este fracaso? Una fidelidad demasiado literal a los métodos nacidos de las ingenierías y esto no significa que deseemos disminuir el valor de las fuerzas implicadas en una función mecánica, sino que al menos es preciso reconocer los problemas especiales que, ante la mecánica, plantean tanto la sociología como la psicología y la antropología. En efecto, la organización de un taller, como el analizado por Taylor, recubre cuando menos dos órdenes muy diferentes de realidad: el "técnico mecánico", tomando en cuenta por el ingeniero de Filadelfia y otro olvidado por él, de naturaleza psicológica y social que llamaremos "sistema de actitudes". Ahora bien, si es verdad que las funciones pueden organizar el trabajo mecánico, no pasa lo mismo con el desempeño humano, la cohesión de grupo y si nos pasan desapercibida, como le sucedió a Taylor, la naturaleza de las conexiones existentes entre las diversas actitudes ni alcanzamos a advertir su necesidad, entonces nos sucede que tenemos la "función" pero nos falta el "sistema".

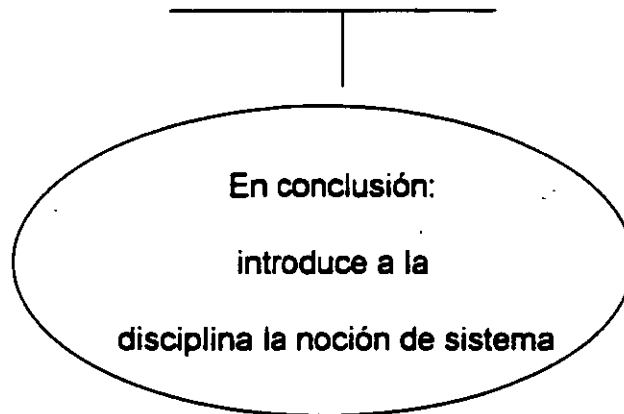
¹ Taylor Winslow Frederick, *The Principles of Scientific Management*, discurso pronunciado en una conferencia celebrada en Amos Tuck School, Dartmouth College, octubre 1911. Durante este encuentro con estudiantes e ingenieros Taylor describió sus trabajos efectuados en la Bethlehem Steel Company y sus experimentos en la técnica para cortar metales en las compañías Midvale Steel Works.

² Gilbreth Bunker Frank, *Science in Management for One Best Way to do Work*, Conferencia sustentada en el Tercer Coloquio Internacional de Psicotecnia Aplicada a la Orientación Profesional, celebrado en Milán Italia, del 2 al 4 de octubre de 1922. En este trabajo Gilbreth afirma lo siguiente: "No podemos comparar, "estimar" o juzgar debidamente a la administración *sin medición*. Para el perfeccionamiento o adelanto constante y acumulativo, esta medida de la eficiencia y de la administración tiene que considerar tres factores, a saber; primero las unidades a medir, cuyas medidas numéricas indican la calidad de la administración; segundo, los métodos de medición, cuyas medidas, en muchas unidades diferentes, determinan su valor y aceptabilidad; tercero, los dispositivos de medición, cuyas medidas determinan su aceptabilidad como instrumentos medidores. La unidad escogida indica los resultados que se desea alcanzar o eliminar. El *método* empleado muestra el estado de perfección de la teoría. El *dispositivo* expone el estado existente de la práctica" Página 3.

ESTRUCTURAS **(Continúa)**

A las prácticas de Taylor, Gilbreth o Fayol³ siguieron intensos debates en fábricas, universidades y en general en organizaciones. Las controversias empujaron a la administración hacia una evolución que se prolonga desde 1930 a la fecha, pero que en 1972 la crisis de la energía, provocada por la estrategia de la OPEP, hizo que los conocimientos de la administración más que se duplicaran cada año, acentuando aún más la polémica. La evolución marcó un método que sigue cuatro pasos fundamentales:

- 1 | En primer lugar del estudio de los fenómenos organizacionales aparentes pasa
- 2 | Al análisis de las estructuras subyacentes a dichos fenómenos
- 3 | Rehúsa tratar los fenómenos como objetos independientes
- 4 | Toma como base de su análisis a las "relaciones" entre los fenómenos



³ Fayol, Henri *The Administrative Theory in the State*. In Luther Gulick and Lyndall F. Urwick (eds), *Papers of the Science of Administration*. New York., Institute of Public Administration, 1937
General and Industrial Management. Traducido por Constance Storrs, London Pitman, 1949
The Importance of the Administrative Factor. In Ernest Dale (Ed) *Readings in Management; Landmarks and New Frontiers*, New York, McGraw Hill, 1970

Henri Fayol, ingeniero en metalurgia, llegó a ser director general de Fourchambault-Decazeville, empresa explotadora de carbón mineral y fundidora de acero. Su libro principal, escrito en francés, se titula *Administration Industrielle and Générale*. Se publicó por primera vez en 1916, en el boletín de una Asociación Industrial francesa. En esa obra, Fayol identificó las funciones de la organización como las siguientes:

1. Función técnica: producción, manufactura, adaptación
2. Comercial: compra, venta, intercambio
3. Función financiera: Investigación para realizar la utilización óptima del capital
4. Seguridad: Protección de la propiedad y de las personas
5. Contabilidad: Almacenes, hojas de balance, costos y estadísticas
6. Administración: Planeación, organización, comando, coordinación y control (p. 3)

Investigación: las organizaciones como
entidades diseñadas y conducidas por el hombre
Profesores: Salvador Andrade Margarita Fernández

UAM - XOCHIMILCO

La administración actual no se limita a declarar que los fenómenos son siempre miembros de una función, por ejemplo, de producción o de finanzas; la disciplina muestra sistemas de fenómenos concretos y pone en evidencia su estructura. En fin, busca descubrir leyes generales ya sea que las encuentre por inducción o bien deduciéndolas lógicamente. De esta manera, y por primera vez, la administración logra formular relaciones necesarias dentro de las partes de la organización, lo cual le otorga un carácter interdisciplinario. Pero cuando un acontecimiento de tal importancia se produce en una de las ciencias del hombre, los representantes de las disciplinas vecinas, que se encuentran inmersos en la misma organización, no solo pueden, sino deben verificar inmediatamente sus consecuencias y su aplicación posible en la utilización diaria de las ciencias que se realiza en el trabajo diario de las organizaciones.

Se abren entonces nuevas perspectivas. No se trata ya de cooperación forzada entre el ingeniero y el sociólogo o el administrador por la cual trabajando cada quien su área, se arrojan de tanto en tanto aquello que cada uno encuentra y que puede interesar al otro. En las nuevas organizaciones por redes se fusionan las perspectivas de las diferentes disciplinas alrededor de la tecnología de información y las relaciones entre los fenómenos muestran sus estructuras. Los diferentes especialistas, cada quien desde su propio saber, se fusionan en la toma de decisiones en equipo. En esta forma, las significaciones expresadas en la toma de decisiones producidas en el trabajo diario son interdisciplinarias y complejas.

De esta manera no es extraño que a partir de la década de 1980 vaya en aumento el interés mostrado por ingenieros, economistas y otras profesiones hacia la administración. Los economistas se han convencido de que carecían de un análisis minucioso de las estructuras a nivel de las organizaciones, a nivel micro como ellos las llaman; los ingenieros se interesan en la disciplina para poder tomar decisiones concertadas entre los diferentes sistemas de una entidad. Y así sucesivamente.

En resumen:
las partes de la organización
para ser comprendidas deben ser
tratadas como una relación interior a un sistema.
Es al sistema mismo al que se debe considerar
en su conjunto para que el mismo revele su estructura.

BREVE ANTOLOGÍA

ESTRUCTURA Y DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

La intención de las páginas anteriores ha sido la de proporcionar a los estudiosos una metodología para que puedan "dialogar" con los autores clásicos de la administración de todos los tiempos, ya sean éstos de los precursores funcionalistas o ya sean autores que apunten al siglo XXI por su visión dinámica.

Para facilitar ese diálogo, en las páginas siguientes les ofrecemos una antología con cuatro autores que han dedicado su vida al tema de la estructura de la organización y de su diseño.

Iniciamos con el "modelo de las 7s", traducido al español como el esquema de los 7 círculos de Julien R. Phillips, Robert H. Watterman y Thomas J. Peters. Éste trabajo fué la base para que los dos últimos autores escribieran el libro en "busca de la Excelencia" un best Seller" con más de siete millones de copias vendidas en el mundo.

Sigue en la selección un artículo fundamental del profesor de origen Belga Jay Galbraith, quien en la década de 1970 fué miembro del Instituto Europeo para los Estudios Avanzados en Administración y quien posteriormente fué catedrático en la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico de Massachusetts y que en la actualidad se desempeña como consultor e imparte cursos en la Universidad del Sur de California.

Continuamos con otro clásico de la estructura de la organización, el doctor James Brin Quinn, el cual en coautoría con Doorley y Paquete nos presentan a la organización como la Compañía Poseedora de Intelecto y que se estructura alrededor de las actividades medulares. Quinn ha sido ganador por tres veces consecutivas del Premio McKinsey por el mejor artículo, las tres veces publicado en la Revista de la Universidad de Harvard, el doctor Quinn enseña administración en la Escuela Amos Tuck del Dartmouth College.---

Terminamos nuestra breve antología con otro clásico de la estructura de la organización, el doctor Henri Mintzberg, quien obtuvo su doctorado en filosofía en Escuela Sloan perteneciente al Instituto Tecnológico de Massachusetts y quien desde hace muchos años se desempeña como catedrático en la Universidad de McGill, en Montreal, Canadá

Investigación: Las organizaciones como
entidades diseñadas y conducidas por el hombre
Profesores: Salvador Andrade Margarita Fernández

UAM - XOCHIMICLO

18

PERFIL DE LOS GENIOS CREADORES MASCULINOS

1. Intuitivos, Percepción del Mundo: Macro VS Micro,
2. Conducta irreductible (agresiva) en la que ganar es más importante que jugar.
3. Visión del mundo como triunfadores a diferencia del hombre estable.
4. Alto nivel de testosterona (buscadores de emociones, corren riesgos enormes).
prefieren la incertidumbre, la variedad, la intensidad, los riesgos y lo novedoso.
5. Prefieren hacer las cosas de manera diferente (estilo innovador)
6. Confianza en si mismos, alta autoestima, permiten el error, actitud arrogante.
7. Impacientes, obsesionados con ganar, corto lapso de atención, realizan múltiples tareas.
8. Carismático (vendedor consumado), cualidades del líder entusiasta, apasionado e inspirador.
9. Tomador de decisiones con el lado derecho del cerebro, cualitativos más que cuantitativos, inductivas vs. deductivos, subjetivos vs. objetivos.
10. Impulso sexual obsesivo, seducir mercados y mujeres, apetito insaciable de creaciones nuevas. La energía psicosexual reprimida la transforman en estallidos enormes de impulso creador.
11. Primogénitos. La madre su principal influencia.
12. Centrados en la personalidad y orientados a las metas. (persisten, nunca se rinden).
13. La niñez trashumante. Habilidad para enfrentarse a ambientes desconocidos aprendida a una edad temprana.

FUENTE: GENE N. LANDRUM
PERFIL DE LOS GENIOS
Ed. EDAMEX

Adaptación. Lic. Norma Angélica Olmedo.

PMR UN MODELO CONTINGENTE

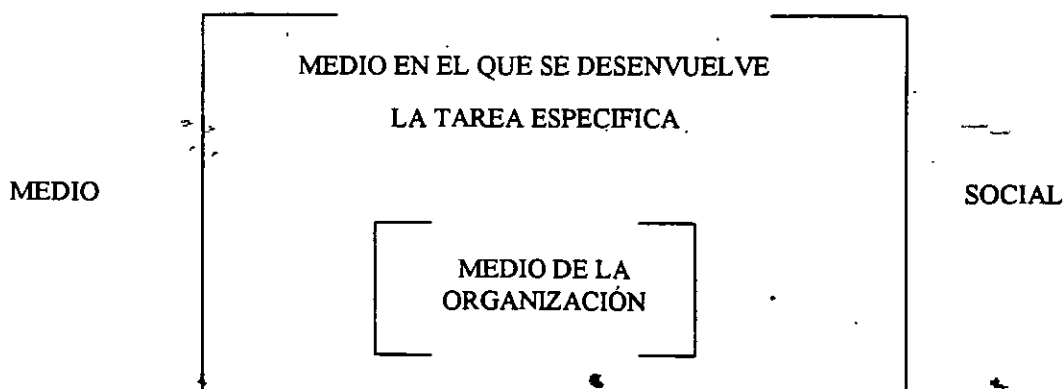
Problemas de identidad, supervivencia, crecimiento, revitalización y futuro de las organizaciones, problemas de satisfacción y desarrollo de los trabajadores, problemas de eficacia y productividad. El programa para la mejora del rendimiento ofrece una alternativa a éstas preocupaciones que están presentes en algunas de nuestras empresas en México.

El comportamiento y eficacia de una organización dependen del medio en que se desenvuelve, ya sea interno o externo. El comportamiento de una organización puede comprenderse mucho más adecuadamente cuando se considera que se produce dentro de un sistema de fuerzas interdependientes.

Las organizaciones pueden considerarse como estructuras que se adaptan y han de resolver problemas y cuya eficacia depende de la idoneidad de la respuesta, en actitud y comportamiento a problemas causados por medio ambiente que cambia.

El comportamiento ha de ser lo bastante flexible como para permitir a la organización que capitalice las ocasiones, resuelva problemas y reaccione con rapidez a los acontecimientos.

Los tres niveles importantes son:



MISIÓN

CONCEPTO:

Toda organización tiene una razón de ser o de existir, que expresada en términos generales y significativos, determinan su unicidad, ésto es, lo que la hace singular, única y la distingue de otras. En otras palabras, la misión responde a la pregunta: ¿Cuál es la tarea o qué hacer fundamentales de la institución?.

IMPORTANCIA DE LA MISIÓN:

Una de las responsabilidades más importantes de la función directiva es formular la misión central de la organización, porque su expresión clara y consistente, permite guiarnos en su desarrollo interno y en su interacción con el medio ambiente externo. Vista la organización en su relación con el medio ambiente en el que opera, la misión proyecta una imagen clara y concisa del porque de la existencia de esa Institución, de su ámbito o territorio en el cual opera, bienes que produce o servicios que presta de sus demandantes.

En su desarrollo interno, la misión es importante porque constituye la base sobre la cual se elaboran los objetivos, se determinan las metas y prioridades, se definen las estrategias de acción los programas operativos al igual que las políticas de asignación de recursos y la estructura de la organización.

En suma, la determinación de la misión de la organización, constituye la primera fase del proceso del desarrollo institucional.

CRITERIOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN.

En términos operacionales, la elaboración de la misión de la organización debe construirse definiéndose sucesivamente el cometido, el producto y la clientela de la institución. El cometido se refiere a lo que ésta pretende alcanzar o intenta emprender, expresado en el infinitivo de un ver no en acción. Producto es el bien o servicio que la organización genera. clientela son los organismos, instituciones, grupos o personas que demandan los bienes y servicios que ofrece la institución.

EJEMPLOS:

1. **Fabricar acondicionadores de aire para vehículos de transporte.**
Cometido: Fabricar
Producto: Acondicionadores de Aire
Clientela: Vehículos de transporte.

2. **Proporcionar servicios, asesoría y administración en finanzas a nuevos inversionistas.**
Cometido: Proporcionar
Producto: Servicios, asesoría y administración en finanzas.
Clientela: Nuevos inversionistas

3. **Ofrecer programas de capacitación a personal médico.**
Cometido: Ofrecer
Producto: Programas de Capacitación
Clientela: Personal Médico.

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

MISIÓN ACTUAL:

Inicialmente procederemos a identificar la misión actual de la institución, es decir, la tarea fundamental que en este momento realiza.

Para ésto conteste las preguntas que a continuación se plantean:

1. Especifique las tres tareas fundamentales que actualmente hace la institución y para quién las hace, de acuerdo con los criterios establecidos anteriormente.

¿Qué hace?

¿Para quién lo hace?

1.1. _____

1.2. _____

1.3. _____

2. Jerarquice las tareas especificadas en el punto anterior, de acuerdo a su criterio.

2.1 _____

2. Misión de segundo orden

Cometido: _____

Producto: _____

Cientela: _____

3. Misión de segundo orden.

Cometido: _____

Producto: _____

Cientela: _____

4. Transcriba las misiones identificadas en hojas de rotafolio y determinen a una persona integrante de su grupo para que haga la presentación en sesión plenaria.

MISIÓN FORMAL:

A continuación procederemos en grupos, a identificar la misión formal de la institución, es decir, la tarea fundamental que, de acuerdo con los ordenamientos legales, debe realizar la institución.,

5. Con base en los ordenamientos legales, cual debe ser la misión central de la institución.

Cometido: _____

Producto: _____

Clientela: _____

6. Comparen la misión formal, con la misión actual e identifiquen cualquier diferencia existente, anotándola a continuación:

7. En caso de encontrarse diferencias, determinen cuál debería de ser la misión central de la institución.

Cometido: _____

Producto: _____

Clientela: _____

8. Transcriban en hojas de rotafolio, la misión central, que su grupo consideró, debe ser la de la institución. Nombrando a un vocero que se encargue de presentarla en pleno.

OBJETIVOS

CONCEPTO:

Son condiciones o resultados cuantificables que deben ser alcanzados y mantenidos por un largo periodo, para que una institución u organización puede considerar que está logrando su misión.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS.

A continuación encontrará algunas razones por las que una institución debe tener precisos sus objetivos.

1. Dan a la organización o institución una dirección certera y sentido a su finalidad como tal.
2. Facilitan la superación de obstáculos y desviaciones, así como tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la institución.
3. Sirven como base segura para precisar metas y programas de trabajo.
4. Dan mayores posibilidades de prevenir el futuro de la institución, dirigiéndola su propia misión, en vez de dejarla a las eventualidades y circunstancias de su medio ambiente.

CRITERIOS PARA LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS.

Para facilitar la determinación o identificación de los objetivos institucionales, es importante considerar algunos criterios que permiten hacerlos viables.

1. Deben estar en concordancia con la misión o razón de ser de la institución.
2. Deben corresponder a convicciones profundas de alta dirección de la institución.
3. Además de encaminar las acciones a determinados resultados tangibles o servicios, deben crear condiciones capaces de influir en el éxito de la institución.
4. Deben ser redactadas en un sentido positivo, siendo un desafío su logro, es decir, difíciles de alcanzar pero de ninguna manera imposibles.
5. Deben especificar claramente los resultados o condiciones que se desean lograr y no confundir con funciones, tareas, actividades, etc.
6. Deben ser presentados por separado para evitar englobarlos en una sola frase que resulte difícil entender o evaluar.

EJEMPLOS:

1. Proporcionar permanentemente medios audiovisuales para la educación básica al 80% de la población nacional.
2. Obtener un crecimiento anual del 75 en el volumen de nuestros servicios, en todos los actuales ramos de actividad.

PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Para facilitar la fijación de objetivos institucionales se procederá de acuerdo con los pasos que a continuación se presentan:

1. En función de la misión de la institución, determinada anteriormente, y de acuerdo con su propio punto de vista, anuncie los tres principales objetivos del instituto en los renglones que a continuación se encuentran:

1.1 _____

1.2 _____

1.3 _____

2. Revise los tres objetivos que usted ha enunciado y especifique a continuación, de qué manera o porqué piensa que se relacionan con la misión de la institución.

2.1 _____

2.2 _____

2.3 _____

Si alguno no tiene relación, modifíquelo, sustitúyalo o elimínelo.

3. Revise nuevamente los tres objetivos que usted ha enunciado y realice una autocrítica de los mismos utilizando los siguientes factores:

3.1 Según el concepto de objetivo que estamos utilizando ¿ los que usted redactó se ajustan a él? En caso contrario , modifique su redacción cuidando mantener el mismo sentido.

3.2 De acuerdo a la importancia de los objetivos, indique algunas razones por las que, los que usted ha redactado tienen importancia.

3.2.1 _____

3.2.2 _____

3.2.3 _____

3.3 Finalmente, compruebe si los objetivos que usted ha redactado, satisfacen los criterios para la fijación de éstos.

En caso de considerarlo necesario, puede modificar la redacción de alguno de ellos para ajustarse a dichos criterios.

4. Reúnanse con el subgrupo a que haya quedado asignado para continuar con el procedimiento.

5. Reunidos en pequeños grupos procederá de la siguiente manera:

5.1 Cada integrante del grupo leerá los tres objetivos que ha redactado, con sus correspondientes relaciones con la misión y razones por las que son importantes.

5.2 De acuerdo con la exposición de los integrantes, generarán una discusión para que el grupo concluya en los cuatro objetivos más importantes entre todos los enunciados (evitar las votaciones o imposiciones).

5.3 Precisarán los aspectos por los que considerarán que se relacionan con la misión de la institución, así como las razones por la que cada uno de ellos es importante.

5.4 Anotarán cada objetivo en una hoja de rotafolio, acompañados por su importancia y designarán a un vocero que se encargará de hacer su presentación y defensa ante el grupo pleno.

PROCEDIMIENTO:

Definidos los objetivos generales de la Institución, se procederá a la identificación de los factores que obstaculicen el cumplimiento de éstos, así como de aquellos factores que favorezcan su logro.

1. Para cada uno de los objetivos definidos anteriormente, identifique un obstáculo que pudiera impedir su cumplimiento y registre uno por tarjeta.
2. Realice la misma tarea para identificar aquellos factores que favorezcan el cumplimiento de los objetivos.
3. A continuación participará usted, en sesión plenaria, en la clasificación de factores y en la elaboración del diagnóstico organizacional de la institución.

PROCEDIMIENTO:

Diagnosticados los factores organizacionales que impiden o favorecen el cumplimiento de los objetivos, habrá de definir una estrategia de desarrollo institucional para la institución, compuesta por una serie de acciones encaminadas a eliminar los obstáculos identificados.

1. De acuerdo con el ámbito de competencia o grado de conocimientos de los participantes en el taller, se formarán pequeños grupos, para que revisen los factores obstaculizantes identificados, con el propósito de que propongan acciones para eliminar o disminuir dichos factores.
2. El grupo procederá a elaborar una lista de las posibles acciones que habrán de superar los obstáculos que se les han asignado, auxiliándose para ello del paquete de tarjetas correspondiente.
3. Transcriba en una hoja de rotafolio, el listado de acciones estratégicas para ser presentadas en pleno, con la finalidad de seleccionar aquellas factibles de realizar.
4. Seleccionadas las acciones estratégicas, se procederá a elaborar en pleno el programa de desarrollo institucional de la institución, en el que se indique para cada acción, los responsables de la ejecución de las mismas, indicadores de realización, fecha límite de entrega, así como el objetivo con el que se relaciona. Utilizando para ello el modelo de formato que se acompaña.

PRESENTACION DEL OBJETIVO

OBJETIVO OPERATIVO No.
FECHA

AREA DE ORIGEN	
DESTINO	

PERIODO DE	_____	A	_____
	MES INICIO		MES TERMIN.

OBJETIVO ESTRATEGICO AL QUE CONTRIBUYE
--

AREA IMPORTANTE SELECCIONADA PARA OBTENER EN ELLA UN RESULTADO SOBRESALIENTE DEFINALO EN FORMA SIMPLE CONCRETA Y CLARA
OBJETIVO OPERATIVO :

ESTABLEZCA EL O LOS INDICES O ESPECIFICACIONES MAS APROPIADOS PARA CUANTIFICAR SU OBJETIVO
UNIDAD DE MEDIDA :

SITUACION ACTUAL	ANALICE Y REPORTE EL ESTADO ACTUAL EN TERMINOS DE LA UNIDAD DE MEDIDA Y LAS CONDICIONES ESPECIALES QUE LO OCASIONARON
META	RESULTADO QUE DEBE SER ALCANZADO, EXPRESADO EN TERMINOS DE LA UNIDAD DE MEDIDA

FECHAS DE REPORTES PARCIALES

REPORTE FINAL
FECHA

RESPONSABLE	JEFE INMEDIATO
_____ NOMBRE	_____ Vc Bc
_____ FIRMA	

SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA

FECHA:

OBJETIVO ESTRATEGICO.

PROBLEMAS	(S) SOLUCIONES O (A) ACCIONES	PLAZO	RESPON- SABLES.	OBSERVACIONES O AVANCES.

62



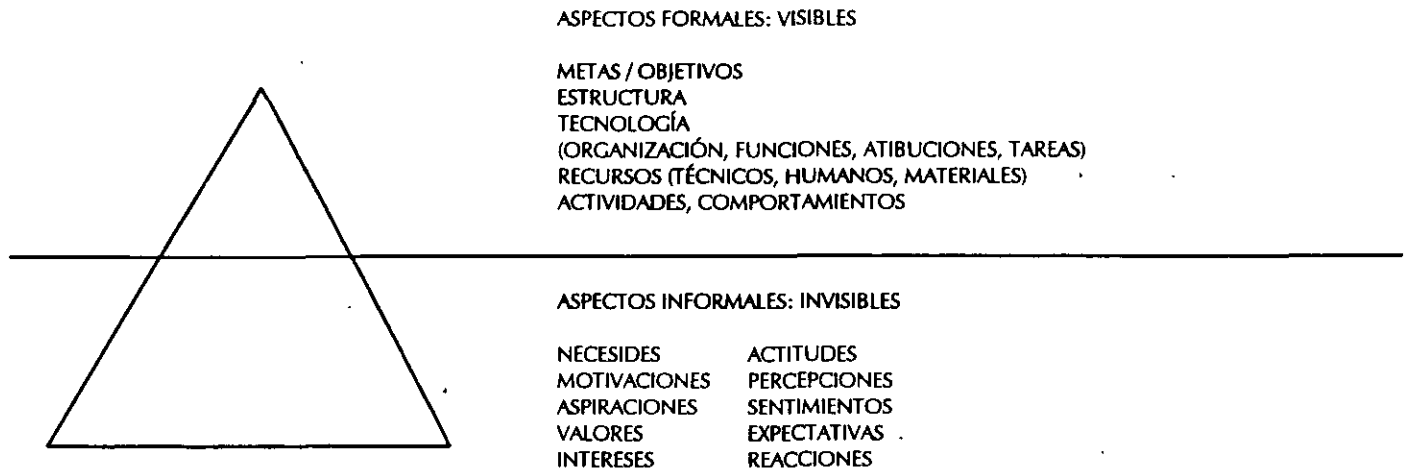
**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO II ADMINISTRACIÓN APLICADA**

UNIDAD IV: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Lic. Norma Angélica Olmedo Díaz
Palacio de Minería
1997.

ICEBERG ORGANIZACIONAL.



Las organizaciones tienen dos grandes subsistemas:

- El Técnico-Administrativo, del que forman parte los factores de metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (previsión, planeación, organización, gerencia, coordinación, control), cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices.
- El Psico-Social o de Comportamiento Humano, que incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales), etc.

La mayor parte del subsistema Técnico-Administrativo se constituye en la parte visible del "iceberg" organizacional, mientras que el subsistema Humano-Social sería la parte invisible (mayor...) del "iceberg".

EN MI TRABAJO ACTUAL, ASÍ ES COMO ME SIENTO ACERCA DE:

- | | | |
|-----|---|------------------|
| 1. | Mi trabajo en general | 1 2 3 4 5 |
| 2. | El grado de responsabilidad que tengo en mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 3. | La manera en que organizo mi propio trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 4. | La ayuda que se me brinda cuando tengo dudas en mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 5. | El reconocimiento que recibo sobre el trabajo que desempeño | 1 2 3 4 5 |
| 6. | El conocimiento que tengo de lo que mi jefe espera de mí | 1 2 3 4 5 |
| 7. | El tiempo que dispongo para realizar mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 8. | La manera como se toman en cuenta mis sugerencias | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Las relaciones que tengo con mis compañeros. | 1 2 3 4 5 |
| 10. | La información que recibo relacionada con mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 11. | La forma en que es premiado mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 12. | El grado de supervisión que recibo sobre lo que hago en mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 13. | La manera en que detecto los problemas cuando me encuentro en una situación difícil | 1 2 3 4 5 |
| 14. | Las posibilidades que se me brindan para capacitarme | 1 2 3 4 5 |
| 15. | El entrenamiento que se me ha dado acerca de mi trabajo | 1 2 3 4 5 |
| 16. | La claridad de los objetivos, planes y políticas de mi departamento | 1 2 3 4 5 |
| 17. | La manera en que organizo mi tiempo | 1 2 3 4 5 |
| 18. | La cantidad y la calidad de las sugerencias que hago | 1 2 3 4 5 |
| 19. | Las relaciones que tengo con mis compañeros | <u>1 2</u> 3 4 5 |
| 20. | La claridad con la que se me indica lo que debo hacer | 1 2 3 4 5 |
| 21. | Mi sueldo actual | 1 2 3 4 5 |
| 22. | La oportunidad que tengo dentro de mi trabajo de desarrollar mis habilidades | 1 2 3 4 5 |
| 23. | La forma en que determino cual es el momento más adecuado para tomar una decisión | 1 2 3 4 5 |

24.	El grado en que la capacitación que recibo en mi trabajo me es de utilidad	1 2 3 4 5
25.	La forma en que se evalúa mi trabajo	1 2 3 4 5
26.	La claridad de los objetivos y planes de la institución	1 2 3 4 5
27.	Mi cumplimiento con las fechas de entrega que me fijan en mi trabajo	1 2 3 4 5
28.	La forma en que la institución toma en cuenta las sugerencias de su personal para tomar decisiones	1 2 3 4 5
29.	El espíritu de cooperación de mis compañeros	1 2 3 4 5
30.	El grado en que estoy enterado de los planes y las normas de la institución	1 2 3 4 5
31.	La oportunidad que tengo de que se me asignen mayores responsabilidades	1 2 3 4 5
32.	La libertad que tengo para desarrollar mi trabajo	1 2 3 4 5
33.	La forma en que resuelvo los problemas de mi trabajo	1 2 3 4 5
34.	La forma en que mi jefe entrena a su personal	1 2 3 4 5
35.	La forma en que se me dice como desarrollo mi trabajo	1 2 3 4 5
36.	La manera en que la institución está organizada	1 2 3 4 5
37.	El tiempo que dedico a satisfacer necesidades de trabajo de otras personas	1 2 3 4 5
38.	La forma en que mi jefe me pide que haga sugerencias acerca de nuestro trabajo	1 2 3 4 5
39.	La forma en que mi jefe dirige a su equipo de trabajo	1 2 3 4 5
40.	El grado en que estoy enterado del Reglamento Interior de la Institución	1 2 3 4 5

ASPECTO A INVESTIGAR	NUMERO DE PREGUNTA	TOTAL DE RESPUESTAS POR PREGUNTAS		AREA ESTUDIADA RESPUESTAS Y MUESTRA PORCENTAJE			
		INSATISFAC.	SATISFACION	INSATISFA	SATISFAC	INSATISFAC	SATI
MOTIVACION	1						10
	11						
	21						
	31						
DELEGACION DE FUNCIONES	2						
	12						
	22						
	32						
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	3						
	13						
	23						
	33						
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	4						
	14						
	24						
	34						
DESEMPEÑO DEL TRABAJO	5						
	15						
	25						
	35						
PLANEACION	6						
	16						
	26						
	36						
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	7						
	17						
	27						
	37						
SUGERENCIAS	8						
	18						
	28						
	38						
TRABAJO EN EQUIPO	9						
	19						
	29						
	39						
COMUNICACION	10						
	20						
	30			4			

CUESTIONARIO DE CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN.

Ponga una (A) sobre el número que indica en la serie de siete dimensiones de clima de la organización que aparece más abajo su estimación de la posición actual de la organización respecto de esa dimensión, y un (I) sobre el número que indica su opción de donde debería estar idealmente la organización en esta dimensión.

1. **FLEXIBILIDAD.**- El sentimiento de que hay muchas restricciones impuestas desde afuera en la organización; el grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.

La conformidad no es característica de ésta organización.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La flexibilidad es muy característica de ésta organización.
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

2. **RESPONSABILIDAD.**- Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.

No se dá ninguna responsabilidad en la organización.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal en la organización.
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

3. **OBJETIVOS Y METAS (RENDIMIENTO).**- El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y comunica a los miembros el compromiso con ellas.

Los Objetivos y Metas son muy bajas o no existen en la organización.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se establecen en la organización objetivos y metas que son todo un reto.
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

4. **RECONOCIMIENTO.** El grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se los recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal.

Se ignora, castiga o critica a los miembros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se reconoce el trabajo de los miembros y se los recompensa positivamente.
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

5. **PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**- Los miembros perciben que las cosas están bien organizadas y tienen claras las metas suficientemente en lugar de ser desordenadas, confusas o caóticas.

percibo que la organización es desordenada, confusa y caótica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Percibo que la organización está bien organizada, tiene metas definidas con claridad.
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

6. **CONDUCTAS DE EQUIPO DE TRABAJO.**- El sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

No hay cordialidad ni apoyo en la organización.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La cordialidad y el apoyo son características de la organización.
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

7. **LIDERAZGO.**- La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo y se los recompensa por su eficacia. El liderazgo se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos individuos, ni depende de ellos, porque se comparte el liderazgo de acuerdo a necesidades y tareas.

9

FACTORES TÉCNICOS EN LA MADUREZ DE UN GRUPO

1. REALIZACIÓN. Cumplimiento de actividades asignadas.
2. CONOCIMIENTOS. Conjunto de elementos teóricos necesarios para desarrollar las tareas.
3. HABILIDADES. Capacidad práctica para realizar las tareas.
4. EXPERIENCIA. Aprovechamiento de las habilidades que se han asimilado en el trabajo.
5. PERSPECTIVA. Capacidad para asimilar los distintos elementos que están en juego al realizar la tarea (analizar el proceso, procedimientos, tecnología, etc.)

FACTORES PSICOLÓGICOS EN LA MADUREZ DE UN GRUPO:

1. APERTURA. Actitud de disponibilidad del grupo para enfrentar situaciones diversas.
2. CLIMA LABORAL. Calidad de las relaciones interpersonales.
3. RESPONSABILIDAD. Respuesta al compromiso de sentir como propio lo que sucede en la institución.
4. INDEPENDENCIA. El grado de autonomía con que interactúan las personas.
5. CONCIENCIA. Capacidad para reflexionar sobre la situación en la que se encuentra el grupo.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO II ADMINISTRACIÓN APLICADA**

UNIDAD V: CALIDAD TOTAL

Lic. Norma Angélica Olmedo Díaz
Palacio de Minería
1997.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO II ADMINISTRACIÓN APLICADA**

UNIDAD VI: TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

Lic. Norma Angélica Olmedo Díaz
Palacio de Minería
1997.

MODELO DE DIAGNOSTICO DE KURT LEWIN

“ ANÁLISIS DE FUERZAS “

1. INTRODUCCIÓN

Bajo éste marco de referencia se presenta un modelo de diagnóstico en el que se considera la conducta en un medio institucional, no como un hábito o forma estática, si no con un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas dentro del marco social y psicológico de la institución.

2. COMPONENTES DEL MODELO

2.1 FUERZAS IMPULSORAS.

Son las fuerzas que tienden a elevar el nivel de productividad y satisfacción de una institución.

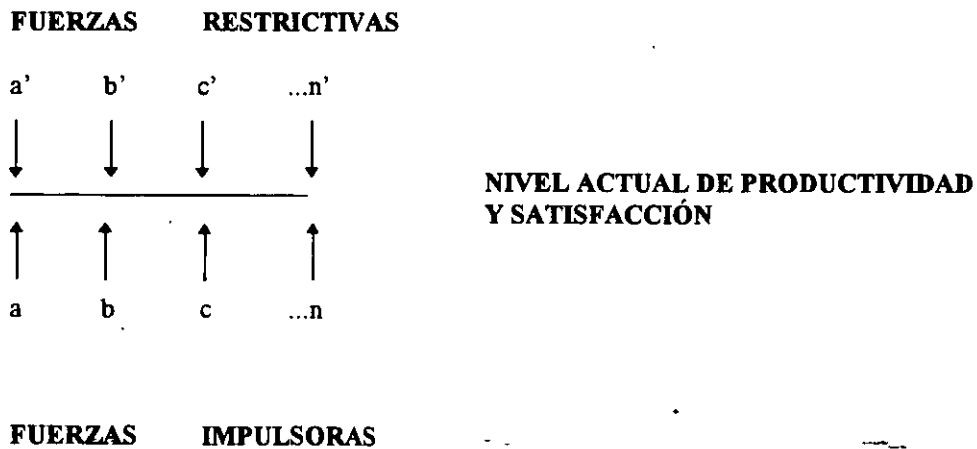
2.2 FUERZAS RESTRICTIVAS.

Son las fuerzas que tienden a limitar el crecimiento del nivel de productividad y satisfacción de una institución.

2.3 EQUILIBRIO CUASI-ESTACIONARIO.

Es el balance entre las dos series de fuerzas, impulsoras y restrictivas, que define el nivel de productividad y satisfacción de una institución.

3. MODELO DEL ANÁLISIS DE FUERZAS.



INVENTARIO PARA EL ANÁLISIS DE FUERZAS

FASE I IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Piense en el problema más significativo y complete las siguientes frases:

1. Yo entiendo que el problema específicamente es:
2. Las siguientes personas están involucradas en el problema:
Sus papeles en el problema son:
3. Yo considero éstos otros factores relevantes en el problema:
4. Yo escogería como el factor más importante a cambiar para resolver el problema el siguiente: (solo escoja uno).

FASE II ANÁLISIS DEL PROBLEMA.

5. Si yo considero el problema como el equilibrio entre fuerzas opuestas, las fuerzas impulsoras hacia el cambio serían.

_____ a _____
_____ b _____
_____ c _____
_____ d _____
_____ e _____

6. Las siguientes son las fuerzas restrictivas que yo considero limitan el cambio.

_____ a' _____
_____ b' _____
_____ c' _____
_____ d' _____
_____ e' _____

7. En los espacios a la izquierda de las letras de los puntos 5 y 6 califique las fuerzas de 1 a 4 de acuerdo a la importancia de las mismas, siendo 1 la menos relevante y 4 a la más relevante.

8. En el diagrama siguiente represente las fuerzas identificadas, dibujando una flecha hacia el nivel de equilibrio del tamaño que le da la calificación que usted le asignó.

FUERZA

RESTRICTIVAS

	a'	b'	c'	d'	e'
4					
3					
2					
1					

_____ **NIVEL ACTUAL**

1					
2					
3					
4					

a b c d e

FUERZAS IMPULSORAS

METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

FASES

- I. BÚSQUEDA DEL PROBLEMA
- II. ANÁLISIS DEL PROBLEMA
- III. TOMA DE DECISIONES
- IV. IMPLEMENTACIÓN

PASOS

- 1. IDENTIFICACIÓN
- 2. SELECCIÓN
- 3. ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA
- 4. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS
- 5. VERIFICACIÓN DE CAUSAS
- 5. VERIFICACIÓN DE CAUSAS
- 6. DECISIÓN DE OBJETIVOS
- 7. GENERACIÓN DE SOLUCIONES
- 8. EVALUACIÓN DE SOLUCIONES
- 9. DECISIÓN
- 10. DESARROLLO DE UN PLAN
- 11. ANTICIPACIÓN DE PROBLEMAS
- 12. PRESENTACIÓN A GERENCIA
- 13. RETROALIMENTACIÓN
- 14. VISIÓN FUTURISTA

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
DIFERENCIA ENTRE LO QUE ES Y LO QUE DEBERÍA SER
LAS CAUSAS NO SE CONOCEN

ETAPAS DE METODOLOGÍA

PRESENTE
CAUSA DESCONOCIDA
ENCONTRAR CAUSA

PASADO
CAUSA CONOCIDA
DECIR SOLUCIÓN

FUTURO
SOLUCIÓN CONOCIDA
ASEGURAR ÉXITO

ASEGURARSE DE:

- ELEGIR LA ALTERNATIVA MEJOR BALANCEADA
- TRATAR DE MINIMIZAR RIESGOS
- ASEGURARSE DE MAXIMIZAR EL ÉXITO

-PREGUNTARSE:

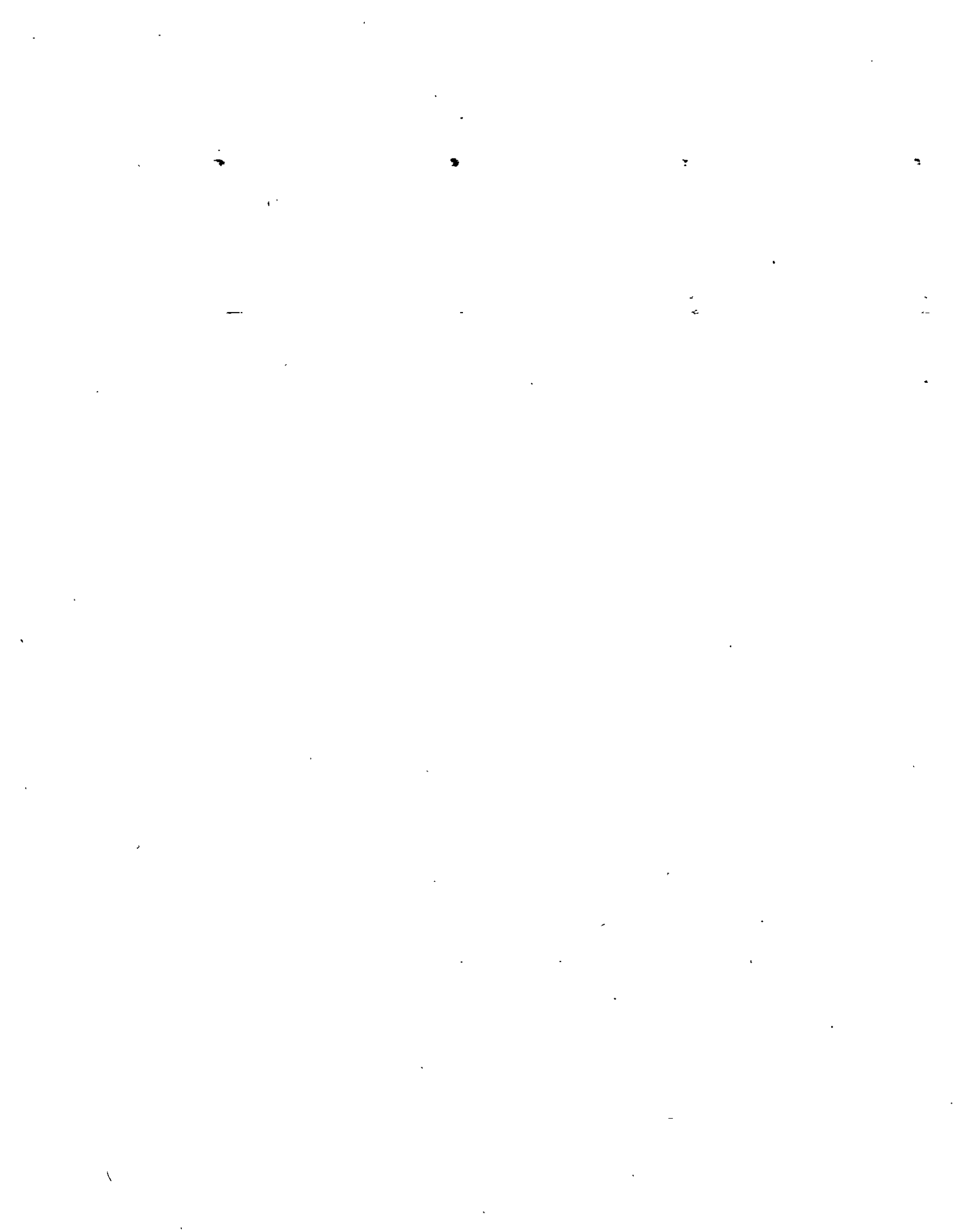
- ¿ ES ESTA LA SOLUCIÓN FACTIBLE ?
- ¿ ES ESTA SOLUCIÓN ADECUADA?
- ¿ ES ESTA SOLUCIÓN DESEABLE ?

PENSAR MAS ALLA DE LA SOLUCIÓN

- ¿ QUE CONSECUENCIAS PODRÁN SURGIR?
- ¿ NECESITAN OTROS DEPARTAMENTOS LA MISMA SOLUCIÓN ?
- ¿ COMO SE VERÁN BENEFICIADOS OTROS DEPARTAMENTOS ?

PARA ASEGURAR EL ÉXITO

- DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE CONTENGA:
QUE, DONDE, COMO, QUIEN, CUANDO, ETC.
- ANTICIPARSE A AQUELLO QUE PUDIERA IR MAL
- TENER UN PLAN DE CONTINGENCIA





**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO II ADMINISTRACIÓN APLICADA**

UNIDAD VII: LOS NUEVOS PARADIGMAS DE LA ORGANIZACIÓN

Lic. Norma Angélica Olmedo Díaz
Palacio de Minería
1997.

LA ORGANIZACION DEL SIGLO XXI

REINVENTAR POR MEDIO DE LA REINGENIERIA

WARREN BENNIS & MICHAEL MISCHE

HISTORIA DE LA ADMINISTRACION

Las prácticas administrativas en la mayoría de las organizaciones actuales son producto de varios siglos de expansión económica, evolución del libre mercado y de la ingeniería industrial. Todas éstas prácticas se desprendieron de conceptos compuestos por luminarias de la administración como Frederic Taylor, Alfred Sloan, Henry Ford, Luther Gulick, Douglas McGregor, y Abraham Maslow.

El contexto socio-económico del periodo en el cual se desarrollaron éstos conceptos y modelos -siglo XVIII/fin del XIX y la expansión industrial del siglo XX- se caracterizó por un relativamente metódico y predecible ambiente:

- Gran crecimiento del mercado
- Continua expansión económica
- Fuerte nacionalismo
- Migración masiva de las culturas europeas a los E.E.U.U.
- Estandarización de productos y técnicas de manufactura
- Creciente ingreso personal
- Simplificación del trabajo hasta sus elementos más pequeños
- Mercados homogéneos
- Estrictas cadenas de control gerencial
- Integración vertical de la empresa

Después de la Segunda Guerra Mundial, el ser competitivo significaba el concentrarse en ganar eficiencia y economías de escala por medio de tareas repetitivas, la simplificación de las tareas, la producción en masa y grandes volúmenes. En otras palabras, entre más grande mejor.

Muchas organizaciones creían que el acercarse a los consumidores requería la apertura de nuevas oficinas, añadir bodegas, conducir más grupos de concentración y tener legiones de vendedores alrededor de todo el planeta.

Aunque se tomaron en cuenta los factores estacionales, los conceptos, productos, y mercados eran conducidos esencialmente por y para la conveniencia de la organización, no la de sus consumidores.

La mentalidad administrativa de la post-guerra antes descrita ha perdurado en la mayoría de las organizaciones estadounidenses de hoy. Como resultado, muchos procesos operacionales son conducidos -por operación: hacer más de lo mismo, pero hacerlo más rápido y con mayor control.

En muchas organizaciones, cada operación tiene su propio responsable y departamento, así como métodos de trabajo únicos y medios de medir el desempeño. Cada operación se idea alrededor de ciertas suposiciones, criterios y estrictos controles contables y administrativos que crean un enorme número de excepciones. Las excepciones necesitan reglas especiales de manejo, lo que hace entonces necesarios más criterios, más procedimientos, más controles, y más personal-lo que requiere más capas organizacionales.

De alguna manera, la voz del consumidor siempre se pierde. Cuando ésta es oída, es ignorada, diluida por la organización, o malinterpretada. De ahí que el servicio y la relación comercial sean secundarios; la perpetuación del modelo de la organización es primaria.

MODERNOS ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION

Frente a cada vez más grandes presiones, muchas organizaciones en los 80's y 90's se tornaron hacia enfoques de la administración más modernos, como la administración de calidad total (Total Quality Management TQM), valoración de la actividad, mejora continua de la calidad (Continuous Quality Improvement CQI), y equipos de trabajo auto-controlados (Self-Managed work Teams SMT).

Aunque muchos de éstos enfoques produjeron resultados director en forma de mejoras en funciones específicas o incrementos, muchas no pudieron producir un avance significativo, o retribuciones financieras. En su lugar, las organizaciones se toparon con la desagradable realidad: ningún progreso.

Las decepciones de los enfoques modernos

De acuerdo a un estudio preparado por el Electric Power Research Institute, la satisfacción de los ejecutivos que trataron de implementar los modernos programas es sólo del 35% al 60%. Un estudio similar llevado a cabo por la empresa Sibson & Co. produjo resultados aún más disímiles: la satisfacción iba de un 40% a un 10%.

LO QUE LA REALIDAD ACTUAL SIGNIFICA

La realidad de hoy prueba que lo que funcionaba tradicionalmente ya no lo hace ahora. El crecimiento de los mercados domésticos de E.E.U.U. ha disminuido y en muchos segmentos hasta declinado. Deudas y déficits continúan persiguiendo a los individuos, gobiernos y negocios, e inhiben la formación de capital y la inversión privada.

La calidad y el calibre de la competencia han incrementado. La tecnología ha dado lugar a flujos de información y transacciones instantáneas.

Junto con éstos cambios está el de los requerimientos individuales y de toda la sociedad.

Mientras antes las personas se interesaban por el precio y la cantidad, ahora lo hacen primordialmente por el valor y utilidad.

Esta nueva realidad no es transitoria. Es un cambio sistémico y permanente en la sociedad y el mundo de los negocios.

PREDICCIONES SOBRE LA NUEVA REALIDAD

Para ayudar a definir la competitiva arena de mediados de los 90's y del siglo XXI, ofrecemos las siguientes observaciones sobre las doce tendencias que caracterizarán a éste periodo:

TENDENCIA #1: LOS MERCADOS MUNDIALES SE SATURARAN. El mercado estará repleto de productos, servicios y distribución. No se espera que algún producto domine el mercado, pues habrá paridad de precio y calidad entre los productos así como accesabilidad universal a los mismos. Toda ventaja estratégica de un producto será temporal, puesto que éste producto será copiado fácil y rápidamente.

TENDENCIA #2: LAS VENTAJAS TECNOLOGICAS SERAN EFIMERAS. La información sobre la tecnología será replicada rápidamente; por lo tanto, cualquier ventaja competitiva significativa obtenida por medio de la tecnología será rápidamente neutralizada

damente neutralizada. La tecnología de la información posibilitará que la fuerza de trabajo esté distribuida por todo el planeta, sin importar que la empresa esté consolidada o dirigida en una locación en específico.

TENDENCIA #3: LA UTILIDAD SERA CRITICA. A medida que los consumidores se vuelvan más conocedores, más educados y más discriminativos, los mercados se volverán más competitivos. Los consumidores ordenaran el nivel de calidad, establecerán los precios, y definirán y decidirán el valor de los productos o servicios. Calidad y buen precio serán esenciales. El servicio y la experiencia que tenga el consumidor en relación al proveedor, serán los factores decisivos.

TENDENCIA #4: EL CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS DISPONIBLES DISMINUIRA. Los mercados de bienes de consumo y bienes durables será más competitivos a medida que el grado de recursos disponibles disminuya. Por el contrario, la deuda de los consumidores y los impuestos sobre el ingreso doméstico aumentarán. Por esto, la velocidad del gasto se estabilizará, creando un mercado crecientemente competitivo caracterizado por un declive en los mercados masivos y una proliferación de micro mercados y una producción en masa hecha a la medida.

TENDENCIA #5: LOS VACIOS EN LOS INGRESOS SE AMPLIARAN. La deuda del consumidor y del gobierno y los déficits comprometerán las habilidades de individuos y gobiernos para crear e incrementar la formación de capital, especialmente en E.E.U.U., Canadá y varias naciones europeas. Como resultado, la tasa de incremento del nivel de vida será aún más lenta que la del periodo de 1945 a 1990. El vacío de los "acomodados" y aquellos que perciben ingresos medianos y bajos crecerá, y los consumidores de mayores ingresos serán más exigentes.

TENDENCIA #6: EUROPA ALCANZARA LA UNIFICACION ECONOMICA. Europa se unirá económicamente mediante una moneda única o un medio de comercializar. Aunque el nacionalismo pueda prevenir una unificación política significativa, a finales del siglo XXI, la consolidación económica será inevitable.

TENDENCIA #7: LA COSTA DEL PACIFICO DETENTARA EL MAS ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO. Los más grandes mercados y potencial de empleo residen en la Costa del Pacífico. Las Naciones que componen ésta área tienen culturas trabadoras, economías en crecimiento, e infraestructuras en evolución capaces de sostener el despliegue mundial de recursos y capacidades organizacionales, la creación de riqueza personal, y altas tasas de crecimiento en ingreso personal y consumo.

TENDENCIA #8: LA TECNOLOGIA SERA PRIMORDIAL. El servicio y la habilidad de asimilar rápidamente el cambio será el componente más importante del éxito en el siglo XXI.

Para ser competitiva, una empresa deberá estar tecnológicamente preparada y su gente deberá utilizar ésta tecnología no solo para realizar sus operaciones, sino para analizar información que sostenga el proceso de toma de decisiones. La información será accesible, escalable a las necesidades, y definida de manera uniforme.

Los tipos específicos de tecnología y de vendedores no serán importantes. ya que muchas organizaciones tendrán acceso a las tecnologías o bien serán similares. Como sea, la manera en que la organización despliegue sus ventajas tecnológicas y recursos la hará o no competitiva.

TENDENCIA #9: LA FUERZA DE TRABAJO SERA TRANSITORIA. Las prácticas de empleo en muchas naciones desarrolladas y avanzadas, como E.E.U.U., Gran Bretaña, Alemania e Italia, cambian de carreras largas a arreglos transitorios con el personal contratado. Las organizaciones tendrán un porcentaje más reducido de empleados de tiempo completo con competencias esenciales, y un porcentaje más alto trabajadores contratados altamente especializados.

Un trabajador hábil tendrá probablemente múltiples patrones, una cartera de trabajos y un ingreso variable. La valía de un trabajador en el mercado no se medirá por los conceptos tradicionales de título o el tiempo que duró en un empleo, sino más bien por sus capacidades, diversidad de experiencia, y la recompensa financiera de su cartera de empleos.

TENDENCIA #10: SURGIRAN ENCLAVES SOCIALES EN E.E.U.U.. Habrá un éxodo permanente de trabajadores especializados de las áreas urbanas hacia las áreas con menor densidad y enclaves sociales. Este movimiento ya ha empezado a efectuarse y ha sido precipitado debido influencias socio-económicas y tecnológicas:

- Continua degradación del estilo de vida urbano
- Crímen
- Costo de vida
- Creación de una cartera de empleos (ver tendencia #9)
- Tecnología de la información; posibilita la comunicación y transacción de negocios virtualmente desde cualquier parte

La tecnología y las comunicaciones hacen a los trabajadores y a los consumidores altamente móviles, independientes de las estructuras de sostén tradicionales, extremadamente competentes y muy productivos.

TENDENCIA #11: LAS FRONTERAS ECONOMICAS SERAN TRANSPARENTES. Como las organizaciones luchan por cultivar nuevos y ya existentes consumidores en mercados cada vez más competitivos, dar servicio a estos consumidores, optimizar los recursos manufactureros y de distribución, identificar oportunidades emergentes, y por tener prioridad sobre las inversiones, entonces las demarcaciones geográficas serán esencialmente inexistentes.

TENDENCIA #12: EL PROGRESO EN EL DESEMPEÑO SOLO SERA POSIBLE A TRAVEZ DE LA UTILIZACION DE LAS VENTAJAS TECNOLOGICAS. No hay otra manera de generar el tipo de desempeño que llevará a una organización al éxito en la nueva realidad

RESPUESTA: REINVENTAR LA ORGANIZACION

Parece claro que la nueva realidad conlleva una profunda transformación. Y aquí yace el problema. Muchas organizaciones simplemente no están equipadas para asimilar y responder los rápidos cambios del mercado, de la tecnología, de la competencia y de las necesidades de los consumidores. En lugar de esto, las organizaciones están estructuradas y administradas de acuerdo a los modelos de liderazgo y organización que fueron desarrollados hace mucho tiempo para un orden mundial diferente. Para florecer y sostenerse en el siglo XXI, la organización actual debe reinventarse para crear la empresa del mañana.

No importa si la organización es lucrativa, no lucrativa, o una agencia de gobierno. Esta empresa deberá ser más rápida y más lista -capaz de cambiar rápidamente junto con los otros elementos que la rodean.

UNA OBSERVACION INTERESANTE

"La gente no viene a trabajar porque quiere ser desafiado. Vienen a ha-

UNA OBSERVACION INTERESANTE.

"La gente no viene a trabajar porque quiere ser desafiada. Ellos vienen a hacer su trabajo para poder hacer sus pagos de hipoteca. No se interesan en innovar o hacer cambios, y nosotros no estamos dispuestos a mantener a un 'gerente estrella'".

Esto dijo un vicepresidente de recursos humanos de una compañía durante una breve pero memorable entrevista con uno de los autores. Una anécdota? Tal vez. Pero el tipo de pensamiento que representa es sintomático de muchos de los problemas que enfrentan las organizaciones hoy.

LA EVOLUCION DE LA INVENCION POR MEDIO DE LA REINGENIERIA

Para aquellas pocas organizaciones que han emprendido los primeros pasos en la esfera de la reingeniería y han sido exitosas, los resultados han sido en verdad notables.

Organizaciones como Yamaha, Harley-Davidson, Toyota, Matsushita, Pepsico, BMW, Disney, Merck, Baxter y AT&T se encuentran en un estado de constante evolución. Continuamente se reinventan y, como resultado, son altamente reconocidas por la competencia, los consumidores y los accionistas.

Por ejemplo, una gran compañía aseguradora redujo el tiempo de proceso de las reclamaciones en un 85%. Motorola redujo los costos de operación directos e indirectos en un billón de dólares en un periodo de cuatro años. Un fabricante fué capaz de reducir el tiempo del ciclo de pedidos de sus clientes en más de un 60% al mejorar su servicio y bajar el costo de las transacciones en más de un 25% y sus inventarios, 14%.

EL EXITO DE CHRYSLER

Los ejemplos antes citados son ciertamente convincentes, particularmente desde un punto de vista financiero. Sin embargo, el reinventar la organización es más que procesar el cambio. Tal vez, uno de los mejores ejemplos de la reingeniería -de hecho una resurrección- es el proceso experimentado por la Corporación Chrysler.

Chrysler comprendió que eran varios los factores importantes en la administración exitosa de la fabricación de automóviles, no sólo la calidad y el precio, sino también, el diseño, la ergonomía y la forma de presentar el producto en el mercado. A fines de los 80's, cuando la Chrysler comenzó a desfallecer por segunda vez en la década, sus líderes reconocieron que el reinventarse a sí misma y la manera en que visualizara, diseñara, produjera y presentara los coches a los consumidores eran puntos esenciales para su supervivencia a largo plazo.

Esta compañía comenzó a usar equipos multi-funcionales que comprendían la contabilidad, ventas, comercialización, ingeniería, partes y fabricación de lo que hoy se conoce como el LH. Con su diseño de cabina adelantada y sus conceptos integrados de ingeniería, el Chrysler LH barrió literalmente con las ventas del mercado automotriz norte-americano. Este diseño innovador, que incluye hoy al Concorde, Intrepid, Vision y Cirrus, es un testimonio extremadamente poderoso de la reinención organizacional por medio de la reingeniería.

LA EXPERIENCIA DE FORD

Otro loable ejemplo de reingeniería reciente es el de la Ford Motor Company.

Ford, que tenía más de quinientos empleados dedicados a sus funciones contables, se dió cuenta de que Mazda cumplía la misma función con sólo cinco personas.

Ford hizo un análisis y concluyó que sus procedimientos contables y de recepción de bienes no sólo eran complejos, sino que duplicaban los esfuerzos. Sus prácticas gerenciales contribuían a la complejidad y fragmentación del trabajo. Las excepciones se convirtieron en las reglas, lo que requería personal adicional, y los vendedores eran libres de mandar lo que fuera a Ford en cualquier momento.

Obviamente, la función contable necesitaba esfuerzos para ser mejorada, por lo que la Ford aplicó la reingeniería a ésta función. La Ford fué exiosa en éste esfuerzo de reingeniería, y ésta historia apunta un punto importante: Cómo los líderes de una corporación permitieron que una función general se expandiera a más de 500 personas? Si simplemente una función general en una organización requiere de tantas personas, la reingeniería puede llevarse a cabo y puede tener fácilmente resultados dramáticos.

EL RESURGIMIENTO DE HARLEY-DAVIDSON

La Harley-Davidson llevó a cabo una reinención de grandes dimensiones, la cual la salvó dos veces de la bancarrota. En el proceso de su transformación, la Harley-Davidson reconoció que había un lazo directo entre sus consumidores, las motocicletas que fabricaba, la red de distribuidores y su proceso de fabricación. En ésta inteligencia, Harley-Davidson se propuso no sólo reinventar la compañía, sino la misma experiencia de tener una motocicleta.

Los impresionantes resultados del proceso de reinención de la Harley-Davidson están documentados en el libro de Peter Reid "Bien hecho en E.U.: Lecciones de Harley-Davidson de cómo ser el mejor". Cuando la compañía comenzó a reinventarse, los fabricantes de motocicletas japoneses y alemanes ya la habían desechado de su liderazgo en la posición del mercado de motocicletas en Norteamérica; en ése entonces, la parte de mercado de Harley-Davidson había caído a un trágico 12%.

Al reinventarse y enfocarse al consumidor, la Harley-Davidson rediseñó completamente su red de distribución, sus relaciones con los distribuidores, su red de abastecimiento, la calidad de sus productos accesorios y -lo más importante, su imagen en el mercado mundial. Hoy en día, la compañía tiene más del 65% del mercado de las grandes motocicletas en Norte América. Es más, cada motocicleta que construye la Harley-Davidson es vendida por adelantado, y la lista de espera de sus productos se hace con meses de anticipación.

Como la Chrysler, la Harley-Davidson se enfrentaba a presiones increíbles de competencia, pocas posibilidades de éxito, y fallecimiento inminente. Como Chrysler, experimentó una necesidad profunda de cambio. Ambas compañías reconocieron sus necesidades y beneficiaron de una fuerte dirección que desafió a la doctrina y a las estructuras de poder tradicionales. Ambas formaron equipos multi-funcionales que combinaban esfuerzos de manera sinérgica para lograr resultados de clase mundial. Para cada una de éstas compañías, el esfuerzo de reinención se dirigió no sólo a las prácticas fundamentales de administración sino a cada fibra de la organización.

CONCLUSION

Organizaciones como Chrysler, Ford y Harley-Davidson fueron pioneras. Aunque el proceso de la reingeniería evolucionó a algo bastante diferente hoy en día, estos primeros practicantes de la reingeniería dieron los primeros osados pasos en una actividad que subsecuentemente inspiró a otras organizaciones a replicar y extenderse en sus esfuerzos.

Estos pioneros vieron que se enfrentaban a cambios ambientales masivos, los cuales necesitaban cambios internos masivos en respuesta. Para ellos, la reingeniería se convirtió en el camino no sólo del éxito, sino de la supervivencia.

Desde entonces se hizo claro que ninguna organización es inmune al cambio, al avance de la civilización y a la voluntad del mercado. Para sobrevivir y crecer en el Siglo XXI, todas las organizaciones deberán reinventarse a sí mismas.

BIBLIOGRAFÍA:

- * Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Edit. Trillas. México, 1979. Octava reimpresión 525 págs.
- * Barenstein, Jorge.
En Análisis de la Burocracia Estatal desde la Perspectiva Weberiana
Colección Administrativa Pública, Edit. Cide, 1982. Segunda Edición, 220 Págs.
- * Bennis, Warren
Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.
Edit. Fondo Educativo Interamericano, México, 1973. Prim. Edic. en Español. 104 Págs.
- * Beartalaffy, Ludwing Von
Teoría General de los Sistemas
Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1982.
Tercera reimpresión, 311 Págs.
- * Block Alberto, Aguilar José Antonio y Gómez Ma. Estela
Desarrollo de Capacidades Administrativas
Edit. Trillas, México 1984. Segunda reimpresión, 342 Págs.
- * Dessler Gary
Organización y Administración
Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1986., 410 Págs.
- * Donald F. Harvey y Donald R. Brown
An Experimental Approach to Organización Development
Edit. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliff, New Jersey, 1976, 350 Págs.
- * Drucker, Peter F.
La Gerencia de Empresas
Edit. Sudamericana, Buenos Aires 1957, Prim. Edic., 506 Págs.
- * García-Pelayo, Ramón
Diccionario Enciclopédico Pequeño Larousse
Edit. Noguer, Barcelona, 1974, 1564 Págs.
- * Gibson, James
Organizaciones: Conducta-Estructura-Proceso
Nueva Edit. Interamericana, México 1983, 587 Págs.
- * Hersey, Paul y Kenneth Blanchard
Management of Organizational Behavior
Edit. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliff New Jersey 1979, 209 Págs.
- * Huse Edgar F. y Bowditch James L.
El Comportamiento Humano en la Organización
Edit. Fondo Educativo Interamericano, México 1983, 439 Págs.
- * Kast Fremont E. y Rosenzweig James E.
Administración en Organizaciones

Edit. Mc Graw Hill de México, 1981, 699 Págs.

- * Kast Daniel y Kahn Robert
Psicología Social de las Organizaciones
Edit. Trillas, México 1986, Quinta reimpresión, 547 Págs.
- * Kolb David, Irwing Rubin y McIntyre James
Psicología de las Organizaciones
Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1987, 282 Págs.
- * Koontz Harold y Cyril O'Donell
Curso de Administración Moderna
Edit. Mc. Graw Hill de México, México 1981. Sexta Edic., 914 Págs.
- * Likert Rensis, Jane Gibson Likert
Nuevas Formas para Solucionar Conflictos
Edit. Trillas, México 1986, Prim. Edic., 391 Págs.
- * Margulies Newton y Wallace John
El Cambio Organizacional
Edit. Trillas, México 1985, Segunda Edic., 178 Págs.
- * Mc. Gregor, Douglas
El Aspecto Humano de las Empresas
Edit. Diana, México 1979, Octava Reimpresión, 237 Págs.
- * Pierre Collerete y Gilles Delisle
La Planificación del Cambio
Edit. Trillas, México 1988, Prim. Edic., 183 Págs.
- * Schein Edgar H.
Psicología de la Organización
Edit. Prentice/Hall International, Colombia 1982, Prim. Impresión, 252 Págs.