



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

## **CURSOS INSTITUCIONALES**

# **DIPLOMADO EN REINGENIERÍA DE PROCESOS**

**MOD. IV DOCUMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN  
DE PROCESOS INNOVADOS**

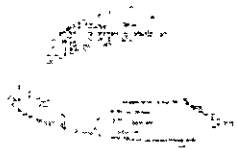
Del 31 de Octubre al 19 de Noviembre del 2001

### ***APUNTES GENERALES***

**Profa. Laura Magaña Pastrana  
SAGARPA**

**Octubre - Noviembre / 2001**

<b>3. Manuales de documentación de procesos.</b>	
• Primero los conceptos	24
3.1 Manuales administrativos.	24
3.2 Manual de organización.	24
3.3 Manual de descripción de puestos.	24
3.4 Manuales operativos de procesos innovados.	24
• Ahora el esquema	25
• Analicemos	26
• En la práctica	27
• Recuerda que:	28
• Ampliemos nuestra perspectiva	29
<b>4. Administración de procesos innovados.</b>	
• Primero los conceptos	37
4.1 Equipos de Reingeniería: Líder, Dueño del Proceso, Equipo Técnico, Comité Directivo y Zar.	37
• Ahora el esquema	38
• Analicemos	39
4.2 Actividades de cada miembro del equipo.	39
4.3 Aptitudes y actitudes que deben poseer los miembros del equipo.	39
4.4 Herramientas que debe manejar cada quien.	40
4.5 Integración de equipos de trabajo.	41
4.6 Equipos inteligentes.	41
4.7 Liderazgo y manejo de conflictos.	41
4.8 Prevención de errores en procesos innovados.	42
4.9 Medición de indicadores, evaluación y control del desempeño del proceso.	44
• En la práctica	45
• Recuerda que:	46
• Ampliemos nuestra perspectiva	47
<b>En conclusión</b>	52
<b>Bibliografía</b>	54
<b>Anexo</b>	
<b>Lecturas recomendadas</b>	



# Introducción

Documentar y Administrar los procesos innovados implica:

- 1°. Identificar la diferencia entre “mejorar” e “innovar” un proceso.
- 2°. Comprender la importancia de los “documentos” como elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, y como instrumentos imprescindibles para la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de cualquier organización.
- 3°. Conocer los diferentes tipos de Manuales y documentos en general que se deben desarrollar en cualquier organización, pública, privada o social, sin importar su tamaño.
- 4°. Ubicar la mejor manera de administrar los procesos innovados, con base en la intervención de equipos de reingeniería de alto rendimiento; capaces de medir indicadores, así como evaluar y controlar el desempeño de dichos procesos, a fin de prevenir posibles errores.

El propósito de este manual (*Documentación y Administración de Procesos Innovados*) es proporcionar a los participantes del Diplomado en Reingeniería de Procesos una base general de conocimientos a través de los cuales puedan encontrar la respuesta a los aspectos anteriores. Por ello, dicho material se divide en cuatro apartados: 1) ¿Por qué documentar los procesos innovados?; 2) Diagramación y mapeo de procesos; 3) Manuales de documentación de procesos, y 4) administración de procesos innovados.

Con el fin de asegurar una estrategia didáctica que coadyuve al logro de los objetivos, el análisis y la aplicación concreta de los contenidos, a cada apartado se le agregaron las siguientes secciones: *Primero los conceptos; Ahora el esquema; Analicemos; En la Práctica; Recuerda que.; y Ampliemos nuestra perspectiva.*

**¡Gracias de antemano por tu participación!**

## Objetivo general

**A**l término del módulo, los participantes estarán en capacidad de elaborar los manuales y diagramas descriptivos de los procesos de trabajo rediseñados con la aplicación de la Reingeniería, a fin de facilitar la instrumentación de los mismos por parte del personal que integre los equipos de esos nuevos procesos, así como podrá realizar la organización, conducción y control de la puesta en marcha y operación exitosa de los procesos innovados.

# Objetivos específicos

## En el Apartado 1, los participantes:

- a) Comprenderán la importancia de documentar los procesos innovados.
- b) Reforzarán los conceptos de: proceso, innovación, procesos innovados y documentar.
- c) Analizarán si en su área de trabajo se documentan o no los procesos innovados y obtendrán conclusiones.

## En el Apartado 2:

- a) Definirán los conceptos de diagramación y mapeo de procesos.
- b) Se familiarizarán con los diagramas de flujo de procesos innovados.
- c) Identificarán los diferentes enfoques de documentación de procesos.
- d) Analizarán si en su área de trabajo se elaboran o no diagramas de flujo y obtendrán conclusiones.
- e) Realizarán un ejercicio para identificar los Macroprocesos, Procesos intermedios y Microprocesos.

## En el Apartado 3:

- a) Identificarán los diferentes tipos de manuales de documentación de procesos:
  - Manuales administrativos
  - Manual de organización
  - Manual de descripción de puestos
  - Manuales operativos de procesos innovados
- b) Comprenderán la importancia y utilidad de los diferentes manuales.
- c) Realizarán un esquema de trabajo para el desarrollo de un manual.

#### **En el Apartado 4:**

- a) Comprenderán la importancia de administrar adecuadamente los procesos innovados.
- b) Identificarán los diferentes roles a desempeñarse en un equipo de reingeniería. Así como las actividades y aptitudes propias de los mismos.
- c) Analizarán la importancia del liderazgo y el manejo de conflictos en el control de los procesos y la prevención de errores.
- d) Realizarán un ejercicio de juego de roles dentro de un equipo inteligente.



# Metodología y Evaluación

La metodología considerada consiste en:

El módulo se impartirá a manera de curso-taller, es decir, con sesiones expositivo-participativas, en las que se combinará el manejo de conceptos con ejercicios prácticos y lecturas comentadas para propiciar que los participantes adquieran un mayor panorama de conjunto.

Asimismo, se pretende que el proceso enseñanza-aprendizaje resulte interesante, motivador y dinámico, ya que los participantes serán guiados paulatinamente por etapas de: conceptualización, pensamiento esquemático, análisis, práctica, recuerdo y ampliación de su perspectiva, con base en artículos *ad hoc*.

Los criterios de evaluación consisten en:

- |   |     |
|---|-----|
| • Asistencia (mínimo el 80% de las sesiones): | 20% |
| • Participación y realización de ejercicios:  | 20% |
| • Desarrollo de trabajo escrito:              | 60% |

# Definición de alcances y límites

1. ¿Qué **SÍ** deseo que suceda durante las sesiones de trabajo de este módulo?

---

---

---

---

---

---

2. ¿Qué **NO** deseo que suceda durante las sesiones de trabajo de este módulo?

---

---

---

---

---

---

3. ¿A qué me comprometo para asegurar el éxito de este módulo?

---

---

---

---

---

---





# **1. ¿Por qué documentar los procesos innovados?**



## Primero los conceptos

### **a) ¿Qué es un proceso?**

- ▷ Conjunto ordenado y acotado de actividades interrelacionadas que partiendo de ciertos insumos los transforma en bienes o servicios de mayor valor.
- ▷ Es la forma como producimos algo, es decir, como agregamos valor.

### **b) ¿Qué es innovación?**

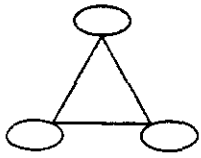
- ▷ Conjunto de actividades relacionadas entre sí y cuyos resultados son a veces, inciertos. No existe una progresión lineal entre las actividades del proceso y, frecuentemente, es necesario volver a fases anteriores para resolver problemas de puesta a punto, de tal forma que en cada etapa puede ser necesario volver a otra anterior.
- ▷ Proceso que involucra, pasando por distintas etapas: investigación, invención, creación y difusión.

### **c) ¿Qué son los procesos innovados?**

- ▷ Son el resultado de un cambio significativo en la tecnología de producción de un bien o servicio. Esto puede involucrar equipamiento novedoso.

### **d) ¿Qué es documentar?**

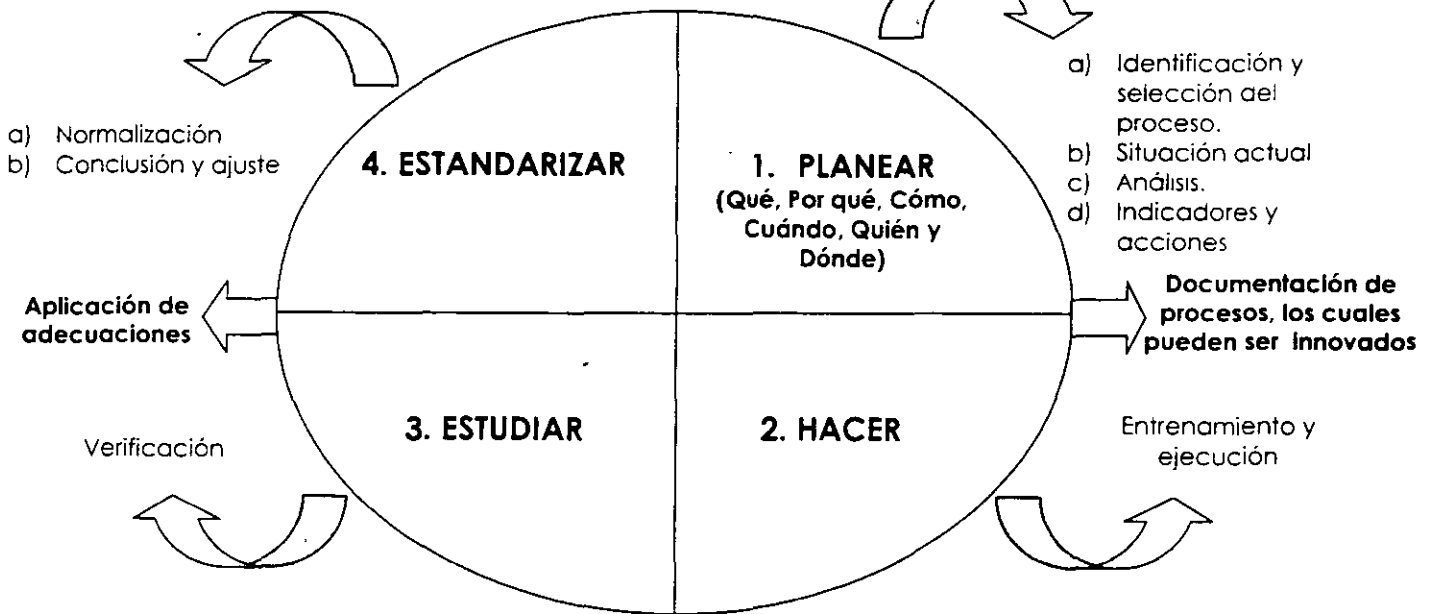
- ▷ Documentar significa plasmar los procesos en documentos llamados Manuales. La presentación de éstos varía, según la organización, ya que pueden presentarse de manera impresa o por medios magnéticos, entre otras formas.



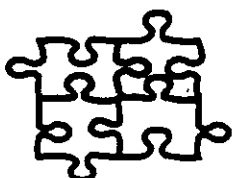
# Ahora el esquema



## Ciclo de Mejora



## Entorno de Procesos innovados



## Analicemos

### ¿Por qué documentar los procesos innovados?

En todo organismo, es necesario fijar objetivos, diseñar una estructura organizacional, implantar procedimientos (administrativos y técnicos) y políticas, todo lo cual debe ser **POR ESCRITO** o, lo que es lo mismo, **DOCUMENTADO** y dado a conocer por medio de los manuales administrativos (de estos últimos hablaremos más ampliamente en el *Apartado 3*).

Una vez documentados e implantados los procesos, se vuelven susceptibles de ampliarse y/o modificarse; esto es, adecuarse a las exigencias del **CAMBIO**. Es en ese momento cuando se deben **MEJORAR** o **INNOVAR**.

Asimismo, los procesos innovados documentados contribuyen a:

1. Reducir errores operativos.
2. Reforzar el cumplimiento de las políticas del organismo.
3. Evitar que los cambios en los sistemas sean consecuencia de decisiones impensadas.
4. Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
5. Reducir el período de capacitación de los nuevos empleados.
6. Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos puestos.
7. En fin, fortalecer la comunicación y la cultura organizacionales.



## En la práctica

1. En tu área de trabajo, ¿se documentan los procesos innovados?

---

---

---

1.1 Si tu respuesta es **SÍ**, describe cómo se lleva a cabo esa acción (quién supervisa, quién ejecuta, quién valida).

---

---

---

1.2 Si tu respuesta es **NO**, explica las principales razones.

---

---

---

2. Comenta con tu equipo y obtén conclusiones.

---

---

---



## Recuerda que:

- ☞ Prácticamente, todas las actividades forman parte de un proceso.
- ☞ Los procesos producen bienes y servicios.
- ☞ Mejores procesos dan como resultado mejores productos y servicios.
- ☞ El proceso de Mejora Continua es la continua mejora de los procesos.
- ☞ En las organizaciones se llevan a cabo múltiples procesos en los que participan una o más personas.
- ☞ Es imprescindible que documentos tan importantes, como los manuales administrativos, de organización, de descripción de puestos, así como los operativos de procesos innovados:
  - a) Se ajusten a los estándares de contenido y calidad fijados por la organización.
  - b) Cumplan con reglas mínimas de identificación (fecha, aprobación, estado de revisión, etc.).
  - c) Se encuentren disponibles en el sitio de uso predeterminado.
  - d) Se restrinjan en su uso en el momento en que se vuelvan obsoletos y/o inválidos.
  - e) Contengan los cambios y adecuaciones previamente aprobados por el área responsable; es decir, que se mantengan actualizados.
  - f) Y, sobre todo, que se difundan con toda la oportunidad a todos los involucrados.
- ☞ De lograr un nivel adecuado en la documentación de procesos, te encontrarás con que los cambios tecnológicos significativos para producir bienes o servicios en tu organización serán fácilmente superados.



## En la práctica

Reúnete en equipo, lee el artículo "Innovación, pero como proyecto", ya seas que cada integrante del equipo lea para sí o que alguien lea en voz alta para el resto del equipo. Enseguida, realicen las siguientes actividades:

- 1. Comenten lo que les haya parecido más significativo del artículo y anoten los conceptos o ideas más significativos.**

---

---

---

---

---

- 2. Identifiquen en que medida la institución en la que laboran está respondiendo a los retos de la innovación.**

---

---

---

---

---

- 3. Obtengan conclusiones**

---

---

---

---

---



# Amplieemos nuestra perspectiva

## INNOVACIÓN, PERO COMO PROYECTO

Por: Ricardo Jiménez Aguado

Innovación muchas veces se confunde con investigación y desarrollo, o ciencia y tecnología. Aunque son importantes aspectos de la innovación, ésta en sí misma involucra actitudes y prácticas que tienen un rango más amplio de actividades.

INNOVACIÓN ES LA EXITOSA EXPLOTACIÓN DE LAS IDEAS. Muchas veces esto requerirá mayor conocimiento o tecnología, pero no siempre. El éxito en la innovación es esencial en cada sector y en todos los aspectos de los negocios - finanzas, mercadotecnia, operaciones, diseño, recursos humanos, investigación y desarrollo. Esto se da en función sobre todo de una buena administración y el total involucramiento de la fuerza de trabajo. La innovación depende de la capacidad de la gente para abrigar nuevas ideas.

La innovación es difícil de medir y de hacerla tangible. Algunos indicadores, sin embargo, pueden ayudar para su análisis, y comparar su desarrollo respecto de las compañías o países competidores. Tal es el caso del gasto en investigación y desarrollo, la parte que éste representa del Producto Interno Bruto. Sin embargo, la efectividad del gasto es un asunto más de calidad que de cantidad.

Estos datos sólo presentan una parte de la realidad, lo importante está en lo que hay detrás de la innovación, lo que distingue a las compañías verdaderamente innovadoras, esto es: la cultura organizacional que facilita la aceptación del cambio, el mejoramiento continuo, la administración y asunción de riesgos, y la forma en que estos valores se traducen en respuestas al cliente y en el interés por escucharlo.

Bajo estos criterios, en países como Gran Bretaña, se estima que una de cada diez empresas es realmente innovadora.



## Las respuestas de los gobiernos frente a la innovación

Las políticas gubernamentales están diseñadas para estimular la innovación en un amplio sentido, así como para ayudar a las empresas a explotarla más eficientemente. Las empresas tienen el papel principal, que muchas veces se ve afectado por el clima en el cual operan. El gobierno puede ayudar a revertir esto:

- Reconociendo la importancia de la innovación
- Contribuyendo a reducir la brecha que separa a las empresas de aquellas que tienen las mejores prácticas -las que son el ejemplo a seguir.
- Facilitando la colaboración entre las organizaciones locales con las del resto del mundo.
- Estableciendo esquemas de incentivos para la colaboración entre universidades, recursos para la investigación y empresas.
- Asegurando la accesibilidad de las empresas a la tecnología mundial y al know-how.
- Garantizando que las actividades gubernamentales en el campo de la ciencia y tecnología contribuyan a la competitividad nacional.
- Suministrando apoyos a aquellos que tienen la capacidad y habilidad necesaria.
- Asegurando que las regulaciones no inhiban la innovación, y que el marco legislativo sea más permisivo que restrictivo.

Las empresas coinciden en que una parte de la innovación corresponde al Gobierno, pero también están de acuerdo en que cada compañía, a su vez, debe dar prioridad a la innovación. De ahí que, el gobierno deba desarrollar sus actividades bajo este punto de vista.

Para una nación, las alianzas estratégicas pueden ayudar a consolidar las fortalezas, cuando se une el conocimiento y el talento de las universidades y las compañías dedicadas a la investigación, con la administración y las habilidades para comercializar de la gente de negocios. El intercambio de tecnología y know-how y las mejores prácticas entre las empresas, incrementan el nivel de desarrollo y progreso. Tales colaboraciones contribuyen sustancialmente al desarrollo económico en muchos países.

Dentro de los elementos clave para la innovación están los rápidos desarrollos en los campos de la información y la tecnología de las comunicaciones que crean nuevas oportunidades. Los proveedores están desarrollando nuevas clases de servicios tales como Tele-mercadeo, banca por teléfono y aprendizaje a distancia. Por su parte los usuarios, están encontrando oportunidades para incrementar su productividad y mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes. Las industrias proveedoras de dichos

servicios frecuentemente invitan a grupos de usuarios para perfeccionar proyectos y desarrollar otros más novedosos.

Las empresas pueden obtener beneficios del know-how existente, mediante el estudio de las patentes y estableciendo vínculos con otras compañías, organizaciones de soporte técnico y con las universidades.

Día a día muchas naciones extienden sus redes para ampliar sus fuentes de conocimientos, mediante el comercio internacional, creando departamentos de investigación, ofreciendo servicios de investigación, realizando eventos para favorecer esas actividades, y llevando a cabo intercambios científicos entre sus propias universidades, como con las extranjeras. Al respecto, el contacto frecuente y permanente con investigadores y las investigaciones propicia nuevas oportunidades de negocio.

Mantener y mejorar la investigación en las instituciones de enseñanza superior es vital para la competitividad nacional. A partir de estos trabajos, pueden encontrarse las necesidades de capacitación para el personal especializado, conocerse áreas de oportunidad para la innovación tecnológica, descubrir nuevos retos, y solucionar problemas prácticos en todas partes de la economía y la sociedad.

### **¿Nosotros qué?**

En nuestro país el nivel de escolaridad promedio de la población económicamente activa es de siete años; de entrada constituye una base precaria para impulsar aumentos sostenidos de la productividad en el contexto de la acelerada innovación tecnológica y la creciente competencia internacional.

No obstante, requerimos generar directrices claras que marquen la ruta y el proyecto de innovación para la competitividad que debemos de seguir, y la forma de conjuntar los esfuerzos públicos con los de la iniciativa privada y el resto de la sociedad, asimilando la experiencia de otros países que ya han avanzado en el sendero, y retomar de las empresas las "mejores prácticas" para hacer lo propio en nuestras empresas.

## **2. Diagramación y Mapeo de Procesos**



# Primero los conceptos

## 2.1 ¿Qué es diagramación y mapeo de procesos?

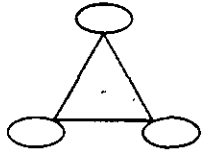
- ▷ La diagramación es la técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos. Éstos son idóneos, ya que presentan el "flujo" de los pasos de un procedimiento.
- ▷ Los Mapas de proceso son figuras que muestran cómo funciona un proceso dentro de una organización; además, muestra:
  - a) Las interrelaciones entre los participantes del proceso.
  - b) Las aportaciones y los productos finales de todo el proceso.
  - c) Los pasos o actividades dentro de un proceso.

## 2.2 Diagramas de flujo de procesos innovados

- ▷ Son dibujos detallados de las actividades de un proceso. Permiten identificar posibles problemas con el proceso y comunicar a otros los detalles de procesos nuevos o ya existentes.

## 2.3 Diferentes enfoques de documentación de procesos

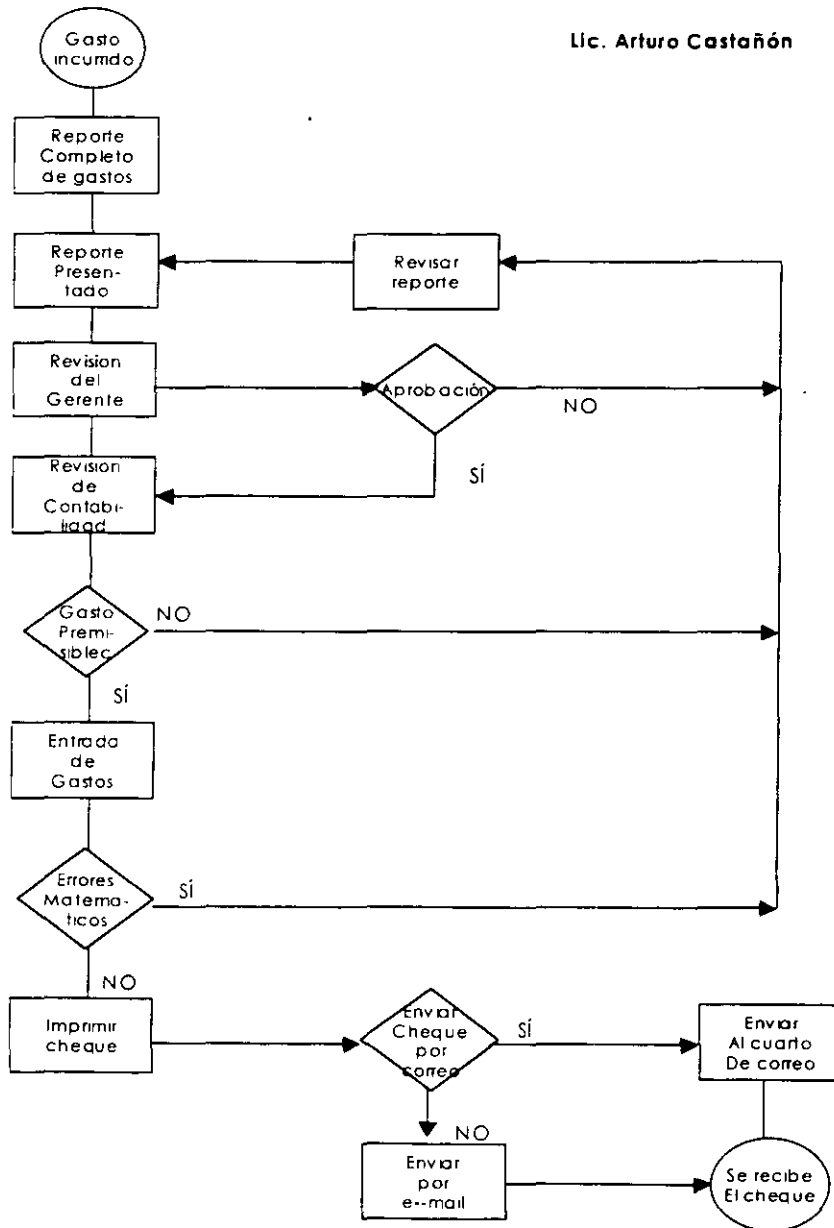
- a) Mapeo de procesos.- Se enfoca en las aportaciones, productos y handoffs entre las organizaciones. No detalla el flujo del trabajo de un paso; por lo tanto, no contiene símbolos de decisión, almacenamiento y otros que aparecen en los diagramas de flujo.
- b) Diagrama de flujo.- Se enfoca en el entendimiento del flujo secuencial del trabajo dentro de un paso o pasos. Muestra flujos físicos y de información.

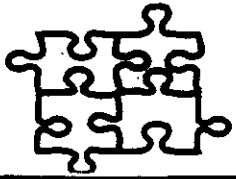


# Ahora el esquema

## Ejemplo de Diagrama de Flujo

Lic. Arturo Castañón





# Analicemos

## Diagramación y mapeo de procesos

Los diagramas de flujo y los mapas de proceso son herramientas de gran utilidad, ya que te ayudan a comprender y evaluar los procesos.

Los procesos se deben describir con un verbo en infinitivo más un objeto, por ejemplo:

- Pagar nómina
- Administrar inventarios
- Reclutar y seleccionar personal

Los elementos fundamentales de los procesos son: TRANSFORMACIÓN, RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL.

- Para poder MEDIR un proceso, primero hay que DIAGRAMARLO.
- Para poder MEJORAR un procesos, primero hay que MEDIRLO

**TODO PROCESO ES SUSCEPTIBLE DE MEJORARSE.**

Para poder iniciar la mejora de procesos, primero se debe identificar el proceso a estudiar.

Los procesos responden a una jerarquía: MACROPROCESOS, PROCESOS INTERMEDIOS y MICROPROCESOS.



## En la práctica

1. En tu área de trabajo, ¿se elaboran diagramas de flujo?

---

---

---

1.1 Si tu respuesta es SÍ, describe cómo se lleva a cabo esa acción (quién supervisa, quién ejecuta, quién valida).

---

---

---

1.2 Si tu respuesta es NO, explica las principales razones.

---

---

---

3. Comenta con tu equipo y obtén conclusiones.

---

---

---



## Recuerda que:

- ☞ El proceso es una serie de tareas definibles y mensurables, cuyo resultado debe ser de utilidad tanto para el cliente interno como el externo.
- ☞ Los procesos no sólo se enfocan al desarrollo y fabricación de productos, sino a otras actividades “administrativas”, como: facturación, elaboración de requisiciones, contestar el teléfono, hacer cotizaciones, entre muchas otras.
- ☞ Prácticamente, todas las actividades forman parte de un proceso y pueden ser analizadas como tales.
- ☞ Los procesos están orientados a la producción de bienes y servicios.
- ☞ Mejorar los productos/servicios implica haber mejorado previamente los procesos de trabajo.
- ☞ La calidad es algo esencial en todo proceso.
- ☞ Se debe pensar en los procesos como un conjunto de tareas que, unidas, generen valor agregado continuo para el cliente (usuario, ciudadano).
- ☞ Para tomar la decisión entre “mejorar” o “innovar” procesos, se deben privilegiar aquellos que aportan valor agregado al cliente.





# En la práctica

## 1. Instrucciones

Reúnete con tu equipo y, en una o más hojas en blanco, haz una lista de cuantas actividades importantes consideres que se realizan actualmente en tu Unidad Administrativa en general o en tu área de trabajo en particular. Posteriormente, integra tu lista a la de tus compañeros y, con el block de post-its que te proporcionará el expositor, comienza a elaborar junto con ellos una lluvia de ideas y una reducción o depuración de las listas, anotando una sola actividad por post-it.

## 2. Reglas del juego

- No discutas las ideas.
- No juzgues.
- Entre más actividades anotes, mejor.
- Combina tu lista con las de tus compañeros para depurar o reducir.
- Anota todas las ideas adicionales a las tuyas en tu hoja.

## 3. Finalidad

Una vez que todos los integrantes del equipo hayan anotado todas las actividades en sus hojas y llenado las hojas de post-it, las pegarán en un muro o una cartulina, buscando la jerarquía de: Macroprocesos, Procesos Intermedios y Microprocesos.



# Amplieemos nuestra perspectiva

## MEJORA E INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS

por: **Fernando Fernández Mouriño (mx) (Grupo Modelo)**

La Mejora Continua, implica entender y trabajar en la cadena de valor: Proveedores-Organización-Cliente, y directamente en los Procesos que configuran esta cadena, sumando las diferentes iniciativas de mejora. El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

- 1.- Comportamiento de equipo.
- 2.- Compromiso de mejora constante.
- 3.- Establecimiento de objetivos locales.
- 4.- Establecimiento de mecanismos de medición.
- 5.- Verificación de resultados.
- 6.- Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

- 1.- Análisis de los flujos de trabajo.
- 2.- Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- 3.- Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.

#### 4.- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.-

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en HACER LAS COSAS BIEN SIEMPRE. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística. Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo que si pudiéramos establecer una secuencia de pasos para la Mejora, estos serían:

- 1.- Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
- 2.- Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
- 3.- Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
- 4.- Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
- 5.- Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

Para que los pasos antes mencionados, tengan una base sólida de análisis y monitoreo, es necesario recurrir a las Herramientas de Mejora, las cuales, deben ser seleccionadas de acuerdo a la naturaleza del problema y a la etapa del propio proceso de mejora en el cual nos encontremos. Podemos hablar de herramientas para Definir, tales como un Diagrama de Afinidad o una Tormenta de Ideas, podemos elegir para la etapa de Análisis; una herramienta como: Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, Histogramas de Frecuencia, etc, y así sucesivamente en cada etapa.

Las organizaciones, en primera instancia, se verán muy beneficiadas si se canaliza el Sistema de Calidad, como una herramienta básica, la cual, debe ser permanentemente mejorada. En otras palabras, contar con un Sistema certificado, debe ser más que un simple "Certificado"; debe ser el punto de partida de un proceso dinámico, basado en las siguientes consideraciones:

a.- La calidad depende del usuario y las condiciones de los procesos son cambiantes.

b.- El rendimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad, es proporcional al nivel de compromiso de la Alta Dirección.

c.- El contar con procedimientos e instrucciones de trabajo, ayuda a las organizaciones a monitorear sus procesos, definiendo los elementos de entrada, así como los elementos de salida y su relación con otro proceso.

d.- Las Auditorías Internas, deben de constituirse como un mecanismo de control, corrigiendo las no conformidades y desviaciones del proceso, convirtiéndose en una excelente herramienta de mejora.

Ahora bien, la Mejora Continua de nuestros procesos, alineada con el resto de los principios de la gestión de Calidad, debe encaminar a la organización, al logro de la Excelencia, o dicho de otra forma, alcanzar la calidad total. Precisamente, la Calidad Total, se fundamenta en cinco principios, de los Cuales la mejora Continua es parte fundamental, siendo los otros cuatro: El enfoque al cliente, El involucramiento total del personal, La Medición y el establecimiento de objetivos, y finalmente el apoyo al esfuerzo por la calidad y el Liderazgo de la Dirección. Estos criterios, están profundamente arraigados en los valores, la misión y la visión de las organizaciones de clase mundial.

Ahora bien, la Mejora Continua, alineada con la innovación, nos amplía la perspectiva de nuestra organización.

Por innovación de procesos, entendemos una reconsideración fundamental y el rediseño radical en los procesos de las organizaciones, alcanzando drásticamente, mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como: costos, calidad, servicio, capacidad de respuesta, etc.

Por rediseño radical de nuestros procesos, entendemos el replanteamiento integral de la "forma en que hacemos las cosas", por lo que dichos procesos deben innovarse en la medida en que las condiciones del mercado, la competencia, los requerimientos del cliente y la globalización y la tecnología nos impongan como una necesidad latente. En ocasiones, las mejoras son insuficientes, aun cuando muchas veces sean deseables o incluso pueden ser lo que la organización necesite, por lo que debemos de analizar los esquemas actuales y establecidos y de ser necesario, debemos innovar.

La innovación de los procesos, implica considerar:

1.- Establecimiento de la Visión de Negocio.

2.- Establecimiento de Políticas y valores.

3.- Identificación de Objetivos.

4.- Establecimiento de Objetivos.

5.- Planeación.

6.- Establecimiento de Estrategias.

7.- Identificación de recursos.

8.- Dotación de recursos.

9.- Medición de resultados

No debemos confundir el concepto de Innovación de Procesos con Mejora de Procesos. La innovación, persigue un nivel de cambio radical, mientras que la mejora pretende realizar el proceso en la misma forma, pero con un nivel de eficiencia o efectividad más alto. Ahora bien, en cualquier Sistema de Calidad que persiga la meta de la Calidad Total, ambos conceptos deben de coexistir equilibradamente, ya que algunos procesos son objeto de innovación y otros son mejorados constantemente.

Para poder innovar, existe una metodología. la cual contempla los siguientes criterios:

1.- Identificación del proceso por innovar.

2.- Identificación de los apoyos para identificar el cambio.

3.- Desarrollo de la visión del nuevo proceso.

4.- Análisis y comprensión del proceso existente.

5.- Diseño del nuevo proceso.

6.- Realización de un prototipo.

7.- Validación del prototipo.

Cada uno de estos criterios, conlleva a una serie de pasos para la innovación, para la cual, podemos aplicar las técnicas de Reingeniería de procesos.

La Mejora Continua, significa mejorar los estándares, estableciendo a su vez, estándares más altos, por lo que una vez establecido este concepto, el trabajo de mantenimiento por la administración o por el responsable del proceso, consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. La Mejora Continua duradera, sólo se logra cuando el personal trabaja para estándares más altos, de este modo, el mantenimiento y el mejoramiento son una mancuerna inseparable. Por tal motivo, cuando se efectúan mejoras en los procesos, éstas a la larga, conducirán a mejorar la calidad y la productividad, evitando así, la preocupación por los resultados. Como ya se comentó en párrafos anteriores, el punto de partida para la Mejora Continua, es reconocer que se tiene una no conformidad, desviación o problema, por lo que concluimos que el mejoramiento gana más terreno cuando se resuelve un problema. Sin embargo, para consolidar el nuevo nivel de mejora, éste debe ser estandarizado, bien sea en un procedimiento, instrucción de trabajo o en los niveles de desempeño.

Por lo tanto, reforzaremos el concepto de mejoramiento e innovación como mancuerna de desarrollo de una organización, controlando la forma en que interactúan la innovación y la mejora, observando que cuando se establece un proceso innovado, se establece también un nuevo estándar, el cual, debe someterse al proceso de mejora, mismo que garantice el desarrollo del nuevo proceso, y así sucesivamente.

Una innovación por si sola, forma un estándar revolucionario de desempeño, alcanzable. Al corto plazo, el nivel de desempeño declinará a menos que sea refutado y mejorado constantemente. Por consecuencia, deduzco que siempre que se logra implementar un nuevo estándar por innovación, este debe estar seguido de una serie de esfuerzos por parte del responsable del proceso y su personal, para mantenerlo y mejorarlo, como base estratégica de desarrollo de cada uno de los procesos que configuran la empresa.

Concluyendo, si incluimos dentro de nuestra cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos que por consecuencia, serán los resultados deseados, evitando cotos por corrección, fomentando el compromiso con la calidad por parte de todos los involucrados, ganando terreno en el crecimiento individual, colectivo y, en su conjunto, de toda la organización.

### **3. Manuales de Documentación de Procesos**



# Primero los conceptos

## **3.1 Manuales administrativos**

- ▷ Documentos que contienen, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa [cabe agregar "o cualquier otra organización"], el cual se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo (Duhalt Kraus, Miguel A.).

## **3.2 Manual de organización**

- ▷ Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

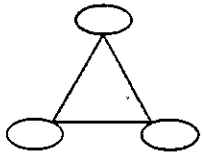
## **3.3 Manual de descripción de puestos**

- ▷ Es el documento en el que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador.

## **3.4 Manuales administrativos de procesos innovados**

- ▷ Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. A estos manuales también se les conoce como: manuales de operación, de rutinas de trabajo, y de trámites y métodos de trabajo.





# Ahora el esquema

## TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

### Por su contenido

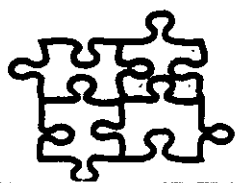
◆ Se refiere al contenido del manual para cubrir una serie de materias. Los manuales de este tipo son de:

1. Historia del organismo.
2. Organización.
3. Políticas.
4. Procedimientos.
5. Contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo, Políticas y Procedimientos o Historia y Organización).
6. Adiestramiento o instructivo.
7. Técnico

### Por función específica

◆ Se refiere a una función operacional específica a tratar. Los manuales correspondientes son de:

1. Producción.
2. Compras.
3. Ventas
4. Finanzas.
5. Contabilidad.
6. Crédito y Cobranza.
7. Personal.
8. Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones u operaciones)



# Analicemos

## a) Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos

POSIBILIDADES	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.</li> <li>↳ Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.</li> <li>↳ Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.</li> <li>↳ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.</li> <li>↳ Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.</li> <li>↳ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.</li> <li>↳ Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento por parte del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. El costo de producción y actualización puede ser alto.</li> <li>↳ Si no se actualizan periódicamente, pierden efectividad.</li> <li>↳ Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.</li> <li>↳ Muy sintéticos, carecen de utilidad; muy detallados, se vuelven complicados.</li> </ul>

## b) El manual como herramienta de comunicación

- ▷ El manual es un "valioso medio" para que la administración comunique sus decisiones en torno a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. (Rodríguez Valencia, J.).

## c) Objetivos de los manuales

- Instruir al personal sobre aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidad, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.



## En la práctica

1. Con base en la lectura de las páginas 29 a 35 de este manual, ubica de acuerdo con tu puesto y área, el tipo de manual o manuales que te compete desarrollar o en los que debes participar y, basándote en la descripción de cada uno, comienza a elaborar una propuesta.
2. Ocupa el siguiente espacio para plantear tu índice o contenido. De esta manera tendrás tu esquema de trabajo o, lo que es lo mismo, tu punto de partida.



## Recuerda que:

- ☞ La comunicación administrativa escrita,, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos y los manuales en forma de DOCUMENTOS OFICIALES, son una parte decisiva del control interno de las organizaciones.
- ☞ La elaboración de manuales administrativos tiene como propósito mantener informado al personal "clave" acerca de la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos en forma escrita, es decir, DOCUMENTADA.
- ☞ Como opina Joaquín Rodríguez Valencia: "Todo transmisor que utiliza los Manuales Administrativos, debe plantearse preguntas para su elaboración, como las siguientes:
  - a) ¿Tendré que limitarme a aconsejar?, o ¿debo orientar al usuario acerca de los detalles de su función o actividad?
  - b) ¿Qué relación tengo con los usuarios que utilizarán la comunicación y cómo proceder en consecuencia?
  - c) ¿Seguiré tratando a los usuarios del manual?
  - d) ¿Quién será el responsable del contenido del manual?
  - e) Y otras preguntas.



# Ampliemos nuestra perspectiva

## MANUALES ADMINISTRATIVOS (Fragmento)

Por: Jorge M. Hernández Juárez

### INTRODUCCIÓN

Los Manuales Administrativos, como los Diagramas de Procedimientos o de Flujo, como la Carta de Distribución del Trabajo o de Actividades y como el Análisis de Puestos, son técnicas de la Organización y ésta, es una de las etapas del Proceso Administrativo que da forma a la estructura de la Administración universalmente reconocida.

La Administración, es la disciplina social que mediante su aplicación permite alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de una organización, a través de la colaboración del esfuerzo humano y la adecuada y racional utilización de los recursos materiales.

### EL MANUAL ADMINISTRATIVO

El Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de un organismo social y es considerado como necesario para mejorar la realización del trabajo. Es un medio valioso para la comunicación y fue concebido dentro del campo de la Administración, para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa u organismo público, así como de las unidades administrativas que lo constituyen.

También se le considera como el documento que tiene como finalidad proporcionar información referente a: directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura de puestos y/o cualquier otra cosa que sea necesaria a las entidades privadas y públicas y/o a las unidades que las integran, para el mejor desarrollo de las tareas.

Así, se puede decir que el Manual Administrativo es un documento de fácil manejo, que concentra información referente a la estructura orgánica,

funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente.

## **VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los Manuales Administrativos por su utilidad brindan las siguientes ventajas:

- Estimulan la uniformidad de criterios administrativos.
- Eliminan confusiones en las tareas desarrolladas en la unidad de trabajo.
- Eliminan la incertidumbre y la duplicidad de funciones.
- Disminuyen la carga de supervisión.
- Sirven de base para la capacitación.
- Apoyan la realización de programas de simplificación de trabajo y de control de costos.
- Evitan la implantación de procedimientos incorrectos.

## **CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los Manuales Administrativos pueden ser clasificados a partir de los siguientes criterios:

### **Por su alcance**

1. Macro-Administrativos. Cuando el estudio o investigación realizada cubre toda la organización en su conjunto
2. Micro-Administrativos. Son aquellos cuyo radio de acción se circunscribe a una determinada unidad administrativa de la organización.
3. A los primeros también suelen denominarse manuales generales y a los segundos manuales específicos.

### **Por su contenido**

1. Manuales de Organización. Son los instrumentos administrativos que exponen detalladamente la estructura de un organismo y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las áreas.
2. Manuales de Procedimientos. Son los que contienen la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, a partir de la descripción de las operaciones y de las actividades de manera narrativa, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas, cuadros y dibujos. Estos manuales incluyen los formatos que se utilizan en cada actividad, así como sus instructivos de llenado.

3. Manuales de Puestos. Estos contienen, de manera ordenada, los puestos que existen en la organización, la descripción de las funciones que desempeñan, su valoración y su perfil.
4. Manuales de Políticas. Son aquellos que contienen la descripción detallada de los lineamientos a seguir durante el proceso de toma de decisiones, para el logro de los objetivos de las áreas de trabajo.
5. Manuales de Formatos. Estos también son conocidos como catálogos de formatos; son documentos administrativos que comprenden la inclusión de formatos o formularios utilizados para los diferentes procesos que se dan en la organización. Empero con el propósito de integrarlos y obtener todos los formatos de manera exclusiva, se integra este tipo de manual.
6. Manuales de Técnicas. Son aquellos que por sus características en cuanto a la información implícita, se consideran como especializados, ya que los datos e información son de áreas exclusivas y además, abocados a aspectos eminentemente operativos.
7. Manuales de Contenido Múltiple. Contienen la información que corresponde a más de uno de los tipos de manuales ya señalados. Esta clase de manuales pueden elaborarse cuando la información correspondiente sea breve y resulte más económica su concentración en un solo documento; o bien, cuando la metodología de elaboración del manual implique la presentación de los datos en forma unitaria.

### **Por su función específica o su área de actividad**

Esta clasificación es utilizada cuando los manuales se refieren a una función operacional determinada; es decir, contemplan toda la información relacionada con el desarrollo de una función en una unidad administrativa, sea sustantiva o de apoyo.

1. Manuales de Personal. Abarca una serie de consideraciones para comunicar las actividades y las políticas de la organización. Estos manuales contienen aspectos sobre el reclutamiento y la selección; la administración de personal; los lineamientos para el manejo de conflictos personales; las políticas de personal; el uso de servicios y prestaciones, y la capacitación y el adiestramiento, entre otras
2. Manuales de Compras. Estos comprenden el proceso de las adquisiciones; definen su alcance; la función de compras; los métodos a utilizar, y las normas correspondientes, entre otros aspectos.
3. Manuales de Contabilidad. Tratan sobre los principios y las técnicas generalmente aceptadas de contabilidad y contienen aspectos tales como: la estructura orgánica de la unidad administrativa, la descripción del sistema contable, las operaciones internas del personal; el manejo de registros, y el control de la información financiera, entre otros.

Los tipos de Manuales Administrativos descritos, son los más comunes en la Administración Pública, en la cual como ya quedó asentado líneas atrás, el sustentante se ha desempeñado en todo su acontecer laboral. Cabe resaltar que en este ámbito público se dan ciertas similitudes de contenido entre los manuales de organización y el de procedimientos, con el reglamento interior de las organizaciones. Ante tal esquema se hace necesario el análisis de las diferencias que se dan entre estos documentos.

## **DIFERENCIAS ENTRE EL REGLAMENTO INTERIOR, EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El reglamento interior, el manual de organización y el manual de procedimientos tienen diferencias en cuanto a sus propósitos. Sin embargo, los tres tienen una relación muy estrecha, toda vez que lo normado en el primero sirve de base para elaborar los segundos. Para su adecuada comprensión, formulación y aplicación, resulta conveniente señalar algunas características que los identifican, siendo éstas las siguientes:

- Reglamento Interior. Es una disposición jurídica que se deriva de una ley o de un acto jurídico; detalla las atribuciones encomendadas a una unidad administrativa; debe ser aprobado por la más alta autoridad; es una fuente de derecho administrativo; regula el funcionamiento de las unidades administrativas; y en el caso de las dependencias del sector central, debe ser publicado en el periódico oficial; y en los organismos auxiliares solamente se requiere la aprobación del órgano de gobierno cabeza de sector.
- Reglamento Interior. Es una disposición jurídica que se deriva de una ley o de un acto jurídico; detalla las atribuciones encomendadas a una unidad administrativa; debe ser aprobado por la más alta autoridad; es una fuente de derecho administrativo; regula el funcionamiento de las unidades administrativas; y en el caso de las dependencias del sector central, debe ser publicado en el periódico oficial; y en los organismos auxiliares solamente se requiere la aprobación del órgano de gobierno cabeza de sector.
- Manual de Organización. Contiene información sobre la estructura orgánica y funcional de una unidad administrativa; detalla las funciones que deben realizar las unidades administrativas, mismas que se derivan de un ordenamiento legal; deslinda responsabilidades, evita duplicidades y detecta omisiones en las tareas; es un instrumento flexible ya que lo expide el titular de cada dependencia y no tiene que ser publicado en el periódico oficial.
- Manual de Procedimientos. Contiene información relacionada con el conjunto de operaciones que deben seguirse para la realización de actividades en las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos públicos; permite conocer el funcionamiento interno de las unidades administrativas, principalmente en cuanto a la descripción de tareas, su



ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución y lo expide el titular de la dependencia, organismo auxiliar o fideicomiso público.

Derivado de lo anterior, se puede señalar que el Reglamento Interior es una disposición jurídico administrativa que se desprende de una Ley o de cualquier acto jurídico y, por su parte, el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos son documentos puramente administrativos que se derivan del Reglamento Interior. Además, es preciso repetir que el Reglamento Interior establece las atribuciones de las unidades administrativas, mientras que los manuales de organización y procedimientos señalan las funciones y las actividades respectivamente.

## **ELEMENTOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

El Manual Administrativo está estructurado por un conjunto de capítulos que contienen la información básica para su integración:

### **CUBIERTA O PORTADA**

En esta parte deberán incluirse los siguientes datos:

- Imagen institucional de que se trate
- Título y extensión del Manual, señalando si es general o específico.
- Lugar y fecha de elaboración

### **PORTADA INTERIOR**

Contendrá los mismos elementos de la cubierta o portada y, en su caso, contendrá al reverso los datos siguientes:

- El Copyright o derechos de copia, con el nombre y domicilio del editor y el año en que se registraron los derechos de autor o del editor.
- El número de edición o de la reimpresión de que se trate, así como el tiraje y el año de la misma.
- Advertencia.
- Créditos o nombres de los colaboradores directos o indirectos de la publicación.

### **ÍNDICE**

En esta parte deberán señalarse los capítulos o apartados que constituyen la estructura del documento. La relación numérica deberá ser una para todo el documento. Cuando el Manual se edite utilizando ambos lados de las hojas, deberá usarse la palabra página en vez de hoja, para localizar cualquier parte.

Asimismo, en virtud de que el Manual podría integrarse por varios apartados, es conveniente que la numeración se realice por capítulos. Ello es importante porque le da flexibilidad al documento, en razón de que, al modificarse alguna de sus partes, únicamente se sustituyen los cambios efectuados.

## **PRESENTACIÓN**

Deberá contener una explicación de lo que es el documento, cuáles son sus propósitos y a quiénes se dirige, así como su ámbito de aplicación. Por lo general, la presentación no deberá exceder de dos cuartillas y su redacción deberá ser clara y sencilla.

Es conveniente que se resalte la importancia del Manual, a través de un mensaje de la más alta jerarquía de la institución u organismo, así como hacer notar el papel que debe desempeñar el personal correspondiente en la aplicación del mismo, ya que sin su participación todos los esfuerzos de mejoramiento administrativo no tendrán los resultados deseados.

## **OBJETIVO GENERAL**

Deberá establecerse el propósito que se desea alcanzar; es decir, qué se pretende lograr con la integración y aplicación del Manual.

Para la redacción del objetivo general se recomienda lo siguiente:

- Iniciar la descripción del objetivo general con un verbo en infinitivo.
- Especificar con claridad el fin último o misión que pretende la unidad administrativa; es decir, establecer el qué, el por qué y para qué, teniendo cuidado de no aludir al cómo, ni a los medios necesarios para llevarlo a cabo.
- Cuidar que en la redacción del objetivo general se haga referencia al estado futuro deseado, sin expresarlo como una acción, ya que ésta suele asociarse al medio y no al fin.
- Definir el objetivo general de tal forma que resulte práctico y racionalmente factible.

## **POLÍTICAS**

En este apartado serán anotadas las políticas que norman la substancia de la materia objeto del Manual.

Las políticas son lineamientos fijados por los altos niveles, con el fin de proporcionar directrices para la realización de los objetivos; además, es necesario que se fijen por escrito para proporcionar una base tangible.

## **SISTEMA OPERATIVO**

En este apartado se representará de manera gráfica y en forma general, la parte medular de la materia sobre la que trate el Manual; e indicar las relaciones de interdependencia que existen entre cada uno de los elementos que conforman el tema del Manual. Se le denomina operativo porque convierte los insumos en resultados concretos.

Los insumos son los elementos que se utilizan en el desarrollo de la actividad materia del Manual y que permiten su realización; háblese de documentos, ordenamientos jurídicos, recursos, entre otros.

El proceso es la parte sustantiva del sistema en el que se describe el desarrollo del asunto o la función objeto del Manual; es decir, las actividades mediante las cuales se concretó el objetivo.

El resultado es el producto o servicio que se obtiene después de llevar a cabo cada acción, el cual puede ser un documento, un servicio o un producto.

Es importante mencionar que el sistema operativo puede ser la representación de todo el Manual y, en otros casos, puede efectuarse por partes, es decir, si el Manual es muy amplio se podrá llevar a cabo un sistema operativo por cada grupo de elementos de la materia objeto del Manual.

## **INDICE DE LA MATERIA OBJETO DEL MANUAL.**

Puede ser integrado en apartados y enlistarlos; sin embargo, para un mejor orden se recomienda separar cada elemento objeto del Manual, agrupándolos como a continuación se describe:

Elemento No. 1

- Objetivo
- Descripción
- Diagramas
- Simbología y claves
- Formatos e instructivos





# Primero los conceptos

## 4.1 Equipos de Reingeniería

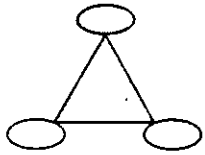
**a) Líder.-** Es un alto ejecutivo (o funcionario) que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para persuadir a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

**b) Dueño del proceso.-** Gerente o director de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.

**c) Equipo Técnico.-** Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.

**d) Comité directivo.-** Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.

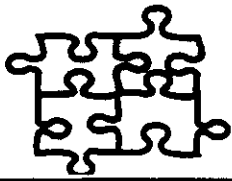
**e) "Zar".-** Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.



# Ahora el esquema



\*Cabe destacar que el Equipo de Reingeniería realiza el trabajo "pesado"; produce ideas y planes y los convierte en realidades; sólo puede trabajar en un proceso a la vez; debe estar formado por 5 ó 10 integrantes como máximo. Una parte de los integrantes debe conocer el proceso a fondo (pero no por mucho tiempo para que no lo vea como normal). La otra parte de los integrantes debe ser ajena al proceso (puede ser gente ajena a la organización).



## Analicemos

### 4.2 Actividades de los miembros del equipo

**Líder.-** Plantea el Objetivo del Proceso; mantiene comunicación horizontal y vertical de propósitos y logros; designa al dueño del proceso, y asigna la responsabilidad de avances.

**Dueño del Proceso.-** Es responsable de vigilar y motivar la realización de la reingeniería. Al terminar el rediseño o innovación de un proceso, debe continuar con otro.

**Equipo Técnico.-** Realiza el trabajo "pesado"; produce ideas y planes y los convierte en realidades; sólo puede trabajar en un proceso a la vez; debe estar formado por 5 ó 10 integrantes como máximo. Una parte de los integrantes debe conocer el proceso a fondo (pero no por mucho tiempo para que no lo vea como normal). La otra parte de los integrantes debe ser ajena al proceso (puede ser gente ajena a la organización).

**Comité Directivo.-** Puede estar o no presente en el proceso; da orden de prioridad, y opina sobre cuestiones más allá de los procesos y proyectos en particular.

**Zar.-** Coordina todas las actividades de reingeniería; apoya y capacita al dueño del proceso y al equipo de reingeniería, y se encarga de la administración directa del proyecto.

### 4.3 Aptitudes y actitudes que deben poseer los miembros del equipo

Entre las aptitudes idóneas desatacan:

- Inteligencia

- Comunicación verbal y escrita
- Aptitud numérica
- Habilidad para el trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Razonamiento abstracto.
- Sensibilidad para identificar los procesos que requieren rediseño prioritario.
- Capacidad de comunicarse oportuna y adecuadamente con los miembros del equipo.
- Habilidad para enfrentar los cambios y hacer las adecuaciones pertinentes.

Algunas actitudes deseables son:

- Ser abiertos, es especial en cuanto a la información, al conocimiento y a las noticias de problemas previstos y actuales.
- Confiar y ser dignos de confianza.
- Respetar a los demás clientes, proveedores y colegas y respetarse a sí mismos.
- Responder por sus actos, y aceptar la responsabilidad.
- Recompensar y auto recompensarse de acuerdo con su rendimiento.
- Ser permanentes críticos de una forma constructiva y admitir las críticas forma positiva.

#### **4.4 Herramientas que debe manejar cada quien**

Según Manganelli y Klein, "La selección adecuada de herramientas puede comprender cualquier cosa: desde lápices, papel y pizarras, hasta grandes conjuntos totalmente integrados de herramientas para Reingeniería de Procesos (RP) y de ingeniería de software ayudada por computador)". Las herramientas de RE deben:

- Ser utilizables por las personas de negocios.
- Generar un Rendimiento sobre la Inversión (RSI).
- Intensificar la claridad de la visión.
- Imponer consistencia de diseño.



- Dar refinamiento de arriba abajo, desde las metas corporativas hasta la operación del sistema.

#### **4.5 Integración de equipos de trabajo**

La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización de equipos. Sus técnicas no requieren que los equipos realicen los procesos de trabajo propuestos bajo esta metodología, aunque los proyectos de cambio si serán realizados por ellos. La organización del equipo contará con varias alternativas posibles cuando el proyecto de reingeniería ingrese a su fase de implementación. La primera utilizará el equipo de cambio como semillero y dirigirá a los empleados hacia ese equipo para el proceso de implementación y luego institución de una estructura jerárquica tradicional. La segunda alternativa utilizará el equipo de implementación como equipo de trabajo, conservando su organización y nombrando un director permanente. Los integrantes actuarán como equipo, pero el director asignara el trabajo, mantendrá la motivación y tomara las decisiones.

En términos de reingeniería, los enfoques de equipo necesitaran el mismo trabajo de diseño del proceso, sin embargo, los equipos de alto desempeño requerirán un poco menos de definición individual del trabajo.

#### **4.6 Equipos inteligentes**

Los equipos de trabajo inteligentes (autodirigidos) determinan la forma en que cada equipo del proceso administra (planifica, controla, decide, etc.) el trabajo producido por el equipo y el trabajo del equipo mismo.

#### **4.7 Liderazgo y manejo de conflictos**

De acuerdo con un artículo de Ricardo Nemo:

*El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. "Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea*

*crear, le comunica a todo el personal el sentido de propósito y de misión". De su entusiasmo y convicción sale la energía que la organización necesita para embarcarse en la travesía.*

*¿Quién puede hacer el rol de líder? "Para el papel se requiere una persona que tenga autoridad suficiente sobre todos los interesados en los procesos que se van rediseñar, de manera que la reingeniería pueda tener lugar".*

*El punto no es trivial. Hammer y Champy reconocen que la mayoría de los fracasos en reingeniería provienen de fallas de liderazgo.*

*Si entre los primeros inspirados para rediseñar no hay quienes ocupen posiciones suficientemente altas en la jerarquía para que el esfuerzo arranque, se sugiere identificar un líder potencial y llevarlo a bordo.*

Un buen líder contribuye a prevenir, entre otros, los siguientes conflictos en su equipo de trabajo:

- Pérdida de energía o entusiasmo (¡Qué pérdida de tiempo!).
- Sentido de desamparo (No hay nada que podamos hacer).
- Falta de propósito o identidad (No tengo idea de lo que estamos haciendo).
- Discusiones no constructivas, desanimadas o de un solo lado (Nadie quiere hablar realmente de lo que nos está pasando).
- Reuniones en las que la agenda es más importante que su resultado (Esto fue sólo un show de ya sabes quién).
- Cinismo y desconfianza (Ya sabía que lo del trabajo en equipo era sólo faramalla).
- Ataques personales a espaldas de los integrantes y ante extraños (Juan nunca le echa ganas, ni lo hará).
- Muchos señalamientos hacia los altos directivos y el resto de la organización (Si dicen que esto es tan importante, ¿por qué no nos apoyan con más recursos?).

#### **4.8 Prevención de errores en procesos innovados**

Existen cinco enfoques para prevenir errores en la calidad de los procesos:

**1. Prevención de errores en la calidad por medio de la preparación y la enseñanza.-** Este método está dirigido a corregir las malas

actitudes que conducen a error. A nivel individual las actitudes que conducen a error son identificadas y resueltas. La necesidad de tener calidad como principio de producción es imprescindible. Los empleados deben ser alentados a identificar áreas de problemas que afectan su actitud hacia el trabajo y la calidad y a darse cuenta que un mal trabajo implica una pérdida de clientes. La preparación juega un papel vital en las nuevas técnicas que previenen los tipos de errores que ocurren en el trabajo y así se recomienda para llevar a cabo esta tarea la enseñanza práctica y teórica, la preparación por compañeros y supervisores y los grupos de trabajo. La estrategia es contratar a la persona adecuada con la correcta actitud y proporcionarle la preparación adecuada para realizar el trabajo bien a la primera vez.

**2. Prevención de errores en la calidad por medio del control del proceso.-** La caracterización y control de los procesos de producción y de servicios proporciona los medios para prevenir y eliminar los defectos. Esta forma de trabajo se centra en entender las fuentes y normas de varianza, las características de ejecución del trabajo del personal, de las herramientas, de las máquinas, de los materiales, de los métodos y de los procesos. Se recomienda que los parámetros clave del proceso se identifiquen con las fuentes potenciales de error y con los métodos de corrección de error. Normalmente se requieren buenos mecanismos y técnicas de medición para mejorar las acciones correctivas.

**3. Prevención de errores en la calidad por medio de incentivos y reconocimiento.-** Los incentivos y el reconocimiento se ofrecen para descubrir y eliminar errores e inconsistencias en la producción, así como para mejorar el control del proceso, la innovación en la calidad y la productividad. Estos incentivos y reconocimientos se dan tanto a nivel individual como colectivo.

**4. Prevención de errores en la calidad por métodos de verificación.-** Estos métodos se centran en la inspección, la auditoría, la revisión y la verificación del trabajo durante y después de su realización. Este enfoque de prevención de errores suele ser costoso. Algunos de los

métodos usados para la verificación son la inspección por muestreo múltiple, la verificación y revisión por sí misma, la revisión por supervisión, la verificación computerizada, la verificación de datos, la verificación de comunicación y también los procedimientos de tests.

**5. Prevención de errores en la calidad por medio de los métodos operativos.**- Este método enfatiza en la prevención de errores en la calidad por medio de métodos de trabajo correctos y documentados tanto a nivel individual como de grupos. Algunos de los métodos usados incluyen grupos de análisis de error y resolución del problema, técnicas de análisis de proceso, canales de comunicación claros y completos, líneas de responsabilidad y autoridad claras, procedimientos y análisis claros, control y mejora en el error diario del operario.

**4.9 Medición de indicadores, evaluación y control del desempeño del proceso.**

El propósito de las mediciones es identificar y rastrear el progreso en un proceso o actividad de trabajo,, para mejorar continuamente la calidad, el tiempo del ciclo y la satisfacción del cliente.

Algunos indicadores, internos y externos, significan que los procesos no están funcionando adecuadamente. Ejemplos de éstos son:

<b>Indicadores internos</b>	<b>Indicadores externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran proporción de trabajos repetido y errores.</li> <li>• Falta de comunicación.</li> <li>• Disputas entre los integrantes del equipo.</li> <li>• Alta proporción de rotación de personal.</li> <li>• Falta de motivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Severas quejas por parte de los beneficiarios del proceso (clientes).</li> <li>• Críticas destructivas por parte de otras áreas o instituciones.</li> </ul>

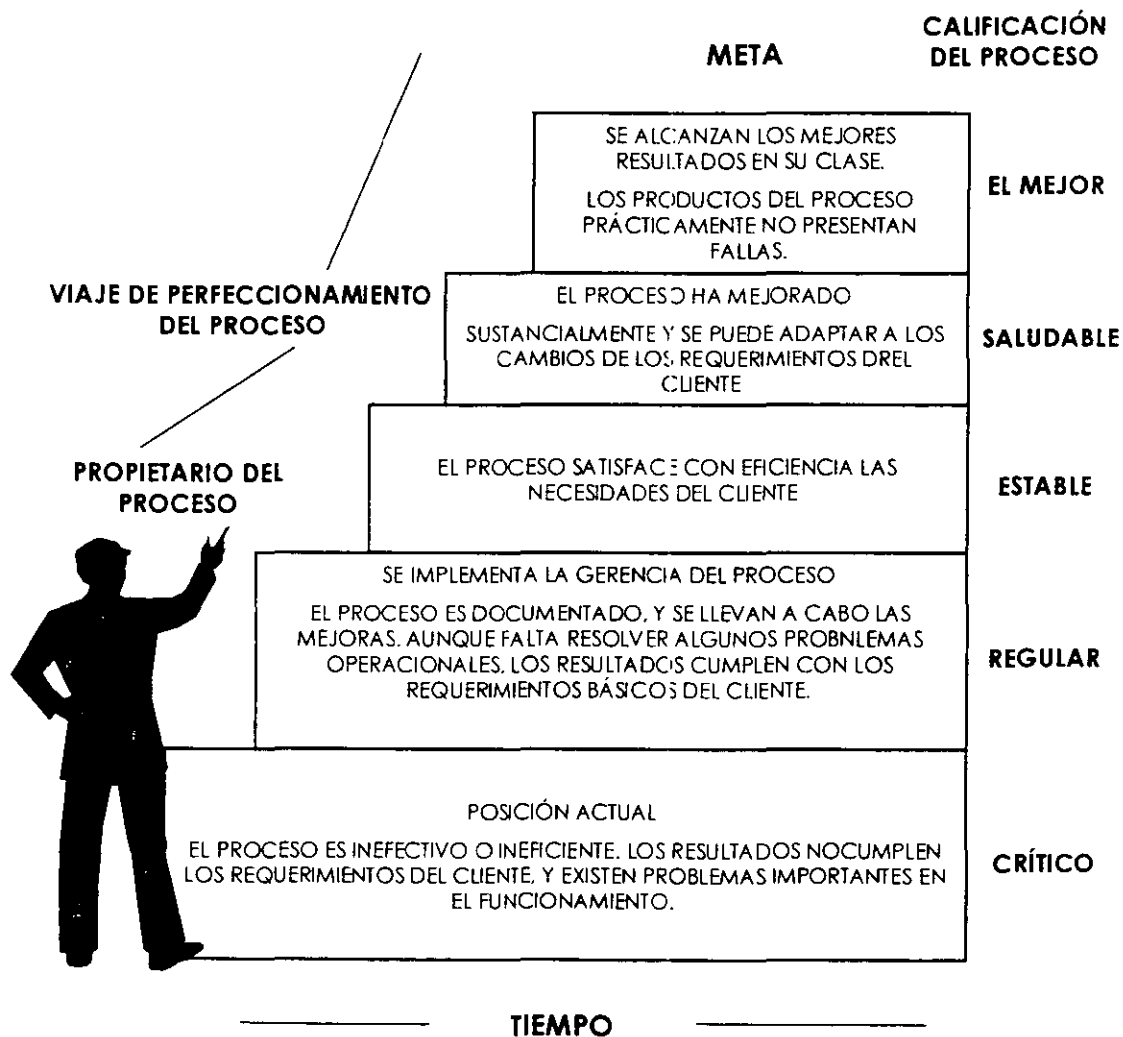


# En la práctica

1. A continuación se presenta un esquema de "La Gerencia del Proceso". Analízalo con tu equipo, comparen cada peldaño con el comportamiento de los principales procesos en su unidad administrativa y obtengan conclusiones.

## Esquema de Gerencia del Proceso

Por Lic. Arturo Castañón





## Recuerda que:

Los procesos efectivos:

- ☞ Se deben definir y documentarse. Asimismo, es imprescindible establecer los requerimientos y mediciones para cada proceso.
- ☞ Se pueden repetir, ya que son secuencias de actividades repetibles.
- ☞ Deben ser comunicados, entendidos y seguidos de manera consistente.
- ☞ Se pueden predecir a partir de que alcanzan un nivel de estabilidad que asegure que, si se siguen constantemente sus actividades, se alcanzarán los resultados deseados.

Según Jerry L. Harbour, en: *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*, el **análisis del proceso** consiste en identificar el desperdicio a fin de:

- Elevar la calidad del proceso.
- Aumentar su eficiencia.
- Reducir sus costos.
- Hacer el trabajo más sencillo, menos fatigoso y más seguro.

También habla de la importancia de **medir del proceso** en:

- Tiempo de ciclo.
- Cantidad de desperdicio que contiene.
- Número de personas a las que involucra.
- Costo.



# Ampliemos nuestra perspectiva

## REINGENIERÍA: CÓMO SALTAR A LO NUEVO

*por Ricardo Nemo*

Alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez, por medio de la revisión y el rediseño de los procesos de la empresa. Tal es la invitación formal que hace la reingeniería a las empresas que deben competir en los cambiantes mercados actuales.

Lo de "mejoras espectaculares" no es una exageración de corte publicitario; es una de las ideas clave de la definición que entregan Michael Hammer y James Champy, los consultores norteamericanos que le dieron forma a esta nueva herramienta de gestión.

"En la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento".

Aseguran que si una compañía se encuentra 10 por ciento por debajo de sus competidores en cualquiera de las medidas relevantes del negocio, no necesita reingeniería.

"Con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10 por ciento. **La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo**".

### **Cambio de Esquema**

Según este enfoque, súbitamente nos encontramos en un mundo económico distinto.

Tres factores se han combinado para dejar obsoletos los métodos y principios organizacionales del modo de producción de la era industrial.

Primero, la revolución informática y de las comunicaciones, que crea posibilidades nuevas de organizar los procesos de negocios.

Luego, la globalización de los mercados, donde un solo competidor eficiente puede subir el umbral competitivo para todas las compañías del mundo. La competencia se intensifica.

Y, consecuencia de lo anterior, el cambio de la relación entre vendedor-cliente, por las nuevas expectativas de los clientes, que tienen más para escoger que nunca antes. "Ellos no necesitan tratar con compañías que no entiendan y no aprecien este notable cambio en la relación productor-comprador".

El interjuego entre estos factores acelera el ritmo del cambio. Por eso la necesidad de reacción rápida. "Si una compañía no puede plantarse hombro a hombro con la mejor del mundo en una categoría competitiva, pronto no tendrá un lugar donde pararse", pronostican.

"Las compañías creadas para vivir de la producción en serie, la estabilidad y el crecimiento, no se pueden arreglar para que tengan éxito en un mundo en el cual los clientes, la competencia y el cambio exigen flexibilidad y rápidas reacciones".

En síntesis, el cambio ya se instaló, es cada vez más rápido; la mayoría de las empresas fueron diseñadas para operar en otro ambiente económico. De ahí la necesidad de su rediseño.

### **Empresas rediseñadas**

Desde su posición de consultores, Hammer y Champy observaron un conjunto de empresas que emprendieron iniciativas de reingeniería durante la década de los 80 y comienzos de los 90. Entre ellas, la Ford Motor, Hallmark Cards, Capital Holdings, Eastman Kodak, Taco Bell, IBM Credit, Bell Atlantic, Aetna Life y Progressive Insurance.

### **Las clasificaron en tres tipos**

Las primeras son compañías que están en serias dificultades. Los costos están en un orden de magnitud superior al de sus competidores, o el nivel de servicio es tan malo que los clientes se quejan abiertamente, o el índice de fracasos con sus nuevos productos es dos o tres veces superior al de la competencia. Evidentemente necesitan reingeniería.

En segundo lugar están las empresas que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se



avercinan problemas. Por el momento los resultados financieros pueden parecer satisfactorios, pero hay amenazas en el horizonte. Nuevos competidores, características cambiantes de los clientes, cambios en el modelo económico. Estas compañías tienen la visión de rediseñarse antes de caer en la adversidad.

El tercer tipo de compañías que emprenden la reingeniería están en buenas condiciones. No tienen dificultades visibles, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Ven la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja competitiva.

### **Abriendo las compuertas**

Los procesos, y no las organizaciones, son el objeto de la reingeniería. Las compañías no rediseñan sus departamentos de ventas o producción; sino el trabajo que realizan la personas empleadas en esas dependencias.

Un proceso de negocios se define como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un valor para el cliente. Este cliente puede ser interno o externo.

En despacho, por ejemplo, se recibe un pedido como insumo. La entrega de los bienes pedidos en la manos del cliente es el valor que el proceso crea.

Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes, o no lo hace en las condiciones deseadas.

Pensar en los principales procesos de negocio de la compañía, dejando de lado la estructura organizacional que los lleva a cabo, no es sencillo. Aunque en una empresa los procesos corresponden a actividades naturales de los negocios, con frecuencia las estructuras organizacionales los fragmentan y los oscurecen: "la gente piensa en los departamentos individuales, no acerca del proceso en que todos ellos participan".

Esto a menudo se traduce en una falta de dirección adecuada "porque a una persona la encargan de un departamento o una unidad de trabajo, pero a nadie le asignan la responsabilidad de realizar toda la tarea: el proceso".

Además, los que toman parte en un proceso miran *hacia adentro* de su propio departamento y *hacia arriba*, donde está su superior; pero pocos miran *hacia afuera*, donde está el cliente.

## **Líderes con visión**

Rediseñar una empresa es emprender un "viaje a lo desconocido". Alguien tiene que iniciarlo. Normalmente es un alto ejecutivo que tiene la autoridad para llevar a cabo la aventura. "Se convierte en líder de la reingeniería cuando lo domina la pasión de reinventarla, de hacer que sea la mejor del negocio".

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. "Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal el sentido de propósito y de misión". De su entusiasmo y convicción sale la energía que la organización necesita para embarcarse en la travesía.

¿Quién puede hacer el rol de líder? "Para el papel se requiere una persona que tenga autoridad suficiente sobre todos los interesados en los procesos que se van rediseñar, de manera que la reingeniería pueda tener lugar".

El punto no es trivial. Hammer y Champy reconocen que la mayoría de los fracasos en reingeniería provienen de fallas de liderazgo.

Si entre los primeros inspirados para rediseñar no hay quienes ocupen posiciones suficientemente altas en la jerarquía para que el esfuerzo arranque, se sugiere identificar un líder potencial y llevarlo a bordo.

"Sin un liderazgo vigoroso, emprendedor, convencido y conocedor, no habrá nadie para persuadir a quienes manejan las áreas funcionales dentro de la compañía, de que deben subordinar los intereses de sus áreas a los intereses de los procesos que atraviesan sus fronteras".

El líder inicia los esfuerzos, nombrando altos administradores como responsables de los procesos, y les asigna la meta de lograr grandes avances en rendimiento. Además, recibe los informes del equipo de reingeniería y exhorta a la organización a apoyar el esfuerzo.

## **El equipo de reingeniería**

El verdadero trabajo de reingeniería, "la carga pesada", es labor de los miembros del equipo. Son los que tienen que investigar y producir las ideas y planes, y convertirlos en realidades. En la práctica, son los que rediseñan el negocio.

Como ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, una empresa que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.

Para que funcionen bien deben ser pequeños. Entre cinco y diez personas. Cada uno consta de dos tipos de miembros: *los de adentro* y *los de afuera*. Los primeros trabajan en el proceso existente. Proceden de las diversas funciones que lo integran, lo conocen. "Los de adentro asignados a un equipo deben ser los mejores y los más brillantes, las nuevas estrellas que surgen en el firmamento de la compañía".

Porque además de sus conocimientos, ellos aportan un activo de credibilidad ante sus compañeros. "Cuando dicen que un nuevo proceso funcionará, la gente de la organización de la cual provienen les creerá". Cuando llegue el momento de trabajar de acuerdo al nuevo proceso, actuarán como agentes claves para convencer al resto de la empresa.

Los de afuera no trabajan en el proceso que se está rediseñando. Le aportan al equipo una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. "No temen hacer las preguntas ingenuas que acaban con muchos supuestos y abren la mente de las personas a nuevas maneras de ver el mundo".

Aunque el equipo de reingeniería oficialmente no tiene jefe, le resulta útil tener un coordinador. "A veces es de adentro, y a veces de afuera, y actúa como facilitador y emisario del equipo. Establece la agenda de las reuniones, ayuda al equipo a cumplirla y media en los conflictos.

En el equipo de reingeniería sus miembros deben permanecer por lo menos hasta la ejecución del primer plan piloto, lo cual generalmente tarda un año.

Los de adentro no deben pensar que van a volver a sus viejos puestos una vez concluida la reingeniería. Más bien, "deben esperar que entrarán a formar parte de la nueva organización que va a ejecutar el nuevo proceso que están diseñando".

Antes de proceder a rediseñar el equipo necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. "El equipo no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel, lo suficiente para obtener la intuición y penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior".

Como la meta final de la reingeniería es crear un proceso que satisfaga mejor las necesidades del cliente, el mejor sitio para que un equipo empiece a entender un proceso es la posición del cliente. Sabiendo el qué y por qué del proceso, el equipo puede iniciar su reingeniería con una hoja de papel en blanco.



## En conclusión

De lo anteriormente planteado en este Manual, se puede concluir lo siguiente:

1. Es indudable que documentar los procesos es imprescindible, en virtud de que los documentos se constituyen como guías o soportes que refuerzan la comunicación, horizontal y vertical, en las organizaciones, además de que son el vehículo por excelencia para que se comprendan, apliquen y rediseñen los procesos técnicos y administrativos.
2. La diagramación y el mapeo de los procesos son la forma gráfica más práctica de comprender qué se debe hacer, quién lo debe hacer y cómo lo debe hacer en las organizaciones.
3. A su vez, los manuales administrativos engloban la razón de ser de las organizaciones; sin ellos, prácticamente no habría historia que contar ni pautas a marcar.
4. Administrar los procesos innovados implica, de parte de los directamente involucrados, poner en juego todas sus capacidades y potencialidades en torno a la cultura de trabajo en equipo, aceptación del cambio, liderazgo, análisis, síntesis, disciplina, trabajo bajo presión, espíritu innovador y gusto por mantenerse actualizados, entre muchos otros atributos.
5. Vale la pena reproducir un texto de la Comisión: Organización y dirección de empresas PYMES, ya que con él se refuerza, en gran medida, el contenido de este manual.

Los cambios a realizarse por una organización se enfrentan a dos variables: la velocidad y el nivel de cambio.

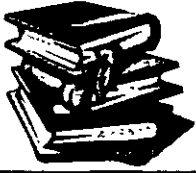
Los cambios en los procesos se pueden realizar como MEJORA o como INNOVACIÓN, tomar una u otra línea de acción dependerá de las necesidades y las posibilidades de la organización.

La actividad innovadora es la esencia misma de la actividad emprendedora. Innovación significa abandonar la forma actual de trabajar para reemplazarla por otra distinta que implique ventajas reales del producto o del proceso.

Para la innovación se deberá tener una dirección hacia dónde dirigir el rediseño, que se realizará de arriba hacia abajo, el punto de partida será una hoja en blanco, y luego de un tiempo, con los riesgos consiguientes, tendremos el nuevo proceso en acción.

Las mejoras de los procesos serán cambios pequeños orientados al cliente, contando con la participación activa de todos los niveles organizacionales, en especial aquellos que se encuentran en contacto con los clientes, en la búsqueda de mejoras en la calidad, los tiempos y los costos agregando valor.

Se trata entonces de conocer los mecanismos para afrontar este proceso de modo activo y consciente, evitando las resistencias al cambio que se puedan generar en algún área de la empresa, enfocándose en el mediano plazo para poder evaluar el potencial de diversas tecnologías.



## Bibliografía

CASTAÑÓN, Arturo, *La calidad orientada al cliente y a su proceso*, Centro para la Calidad Total y la Competitividad, CONCAMÍN, México, 1996.

GONZÁLEZ Esteban, Teodoro, *Optimización y rediseño de los procesos productivos*, Centro para la Calidad Total y la Competitividad, CONCAMÍN, México, 1996.

HARBOUR, J., *Manual de trabajo de Reingeniería de procesos*, editorial Panorama, México, 1996.

MANGANELLI, Raymond y Mark M. Klein, *Cómo hacer reingeniería*, Grupo editorial Norma, Bogotá, 1997.

REES, Fran, *El Liderazgo en los grupos de trabajo*, editorial Panorama, México, 1996.

REYES Ponce, Agustín, *Análisis de puestos*, editorial Limusa, México, 1994.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, ediciones ECAFSA, México, 1999.

**Anexo**



# Lecturas recomendadas

## REINGENIERÍA PERSONAL

(Se desconoce el autor)

**Justificación. ¿Qué es reingeniería personal, por qué hacerla y quién debe hacerla?**

1. Los expertos advierten que no se reingenian productos ni servicios.
1. Tampoco, dicen, se reingenian empresas, instituciones o departamentos.
3. Lo que se reingenia son procesos (el proceso de ventas, el proceso de compras, el proceso de pago al personal, el proceso de producción, etc.).
4. Sin embargo, aplicando las bases conceptuales (M. Hammer) y las bases metodológicas (Manganelli) para reingeniar procesos en el ámbito empresarial e institucional, descubrimos que poco podíamos cambiar el estado de cosas, debido a que atrás de los procesos siempre hay un ser humano. Si no reingeniamos a ese ser humano entonces ninguna reingeniería de procesos va a tener éxito.
5. Pero, ¿cómo cambiar a un ser humano? Hay dos formas:
  - a) Si los trabajadores mexicanos no son eficaces y eficientes, si no cumplen principios, podemos entonces importar trabajadores suizos u holandeses esperando que ellos sí sean eficaces y eficientes. Ejemplo: si los jugadores de la selección mexicana de fútbol no pueden ganar la copa mundial, entonces importamos brasileños o alemanes ya que ellos han demostrado que sí pueden.
  - b) Como estamos convencidos que no hay seres humanos mejores que otros, sino que unos han desarrollado su potencial y otros no, creemos que los trabajadores mexicanos sí pueden ser efectivos y eficientes siempre y cuando se les enseñe, se les capacite, se les entrene y se les den los principios correctos. Optamos por la segunda opción. Sin embargo, también los expertos nos advierten que no podemos cambiar a ningún ser humano, por mucho que le enseñemos o lo tratemos de organizar, sino aplicamos un modelo de delegación que incluye cuatro pasos:



a. Modelar. Es decir, enseñar con el ejemplo

b. Tutorar. Que la persona se sienta aceptada y apreciada tal como es y que sienta que forma parte de un equipo.

c. Enseñar. Sólo cuando la gente demuestra su confianza y aceptación.

d. Organizar. Cuando la gente se siente involucrada.

El problema que encontramos en muchas organizaciones y personas es que tratan de enseñar u organizar (pasos 3 y 4), sin antes haber dado los pasos 1 y 2 (modelar y tutorar).

Encontramos también que no podemos cambiar a ninguna gente si esta no quiere cambiar o si no se siente motivada. Que los únicos cambios son los que vienen de adentro para afuera.

También aprendimos que ninguna gente acepta ser "conejillo de indias" de nadie y que a quien pretende cambiarlo su primera respuesta es: "primero demuéstrame que tú has cambiado".

6. Entendiendo que no podíamos cambiar a nadie sin antes habernos cambiado a nosotros, emprendimos entonces algo que denominamos nuestra Reingeniería Personal. Aplicamos entonces las bases conceptuales y metodológicas de la reingeniería de procesos a nosotros mismos, bajo el principio de que si no nos podemos cambiar a nosotros mismos, entonces mucho menos vamos a poder cambiar a nadie y tampoco vamos a poder cambiar a nuestras organizaciones. La teoría del caos nos señala que cambiando nosotros podemos convertirnos en "atractores" que luego impulsemos o generemos el cambio a nuestro alrededor.

7. Estuvimos trabajando en nuestra reingeniería personal varios meses sin lograr ningún resultado, hasta que descubrimos que para hacer un cambio se necesita un gobernador de ese cambio, un controlador del cambio, un volante que nos permita graduar ese cambio. ¿Cuál es el gobernador del cambio? Descubrimos que son tres:

a) la voluntad o deseo de cambio. Mientras más intenso es el deseo de cambio más se puede avanzar. Por eso una de las claves es la motivación interna, la cual nos da una razón del porqué cambiar (un "imán" como lo plantea Hammer, pero también una "cuña" que nos fuerce o nos obligue a cambiar).

b) los principios. Los principios son los que controlan y gobiernan el cambio. Esta pieza la descubrimos leyendo a Stephen R. Covey, sin embargo más tarde encontramos que quienes descubrieron y desarrollaron este modelo fueron

Pitágoras y Sócrates y que éste fue el modelo que aplicó Aristóteles para convertir a Alejandro de Macedonia en Alejandro Magno o El Grande, el único Rey Filósofo que conquistó y unió dos imperios: oriente con occidente. Que fundó 47 ciudades y que creó 2 de las 7 maravillas del mundo clásico (el faro y la biblioteca de Alejandría), utilizando tanto la gnosis como la sofía, es decir el conocimiento científico técnico más avanzado de su época (hace 2 mil 500 años) junto con la sabiduría de los principios.

Los principios, que son eternos y universales, y que son la contraparte de los paradigmas, son los que nos permiten realizar cambios profundos en nuestro ser, ser efectivos y obtener ganancias duraderas. Buena parte de la reingeniería personal consiste en alinearnos a principios y aprender a dejar gobernarnos por ellos, lo que implica romper nuestros paradigmas. Significa emprender una guerra contra nosotros mismos, la guerra más difícil que podemos pelear en nuestra vida, ya que como dijo el maestro de la estrategia, Sun Tzu: "el que vence a otros es fuerte, pero sólo quien se vence a sí mismo es poderoso". La reingeniería personal nos permite aumentar nuestra motivación interior en base a conquistar batallas contra nosotros mismos, lo cual fortalece nuestro carácter. La Reingeniería Personal nos permite ser proactivos, tener un fin en mente y aprender a poner primero lo primero, manejando la cuarta generación de la administración del tiempo y aprendiendo a gobernarnos a nosotros mismos. De esa manera aumentamos nuestro poder de liderazgo frente a nosotros mismos, algo que no puede dejar de ser percibido por la demás gente. Una vez que hacemos nuestra reingeniería personal, podemos entonces emprender nuestra reingeniería social. Sólo la gente reingenierada puede formar parte de un equipo de trabajo de alto rendimiento donde imperen principios como relaciones ganar-ganar, entender los paradigmas de los demás antes de tratar de imponer los nuestros y el logro de la sinergia, donde se demuestra que el todo es mayor que la suma de las partes.

c) el otro elemento necesario para el cambio son nuestros recursos de poder (político, económico, financiero, conocimiento, experiencia, información, amor, etc.).

Una vez realizada nuestra reingeniería podemos intensificar nuestra capacidad de negociación, de liderazgo, de toma de decisiones eficaces, de planeación estratégica. Sólo entonces podemos aprovechar los recursos tecnológicos, humanos, materiales que existen a nuestro alrededor para conducirlos de acuerdo a una visión.

8. Varias de las cosas aquí expuestas pueden parecer intrascendentes porque no concuerdan con nuestro paradigma, con nuestra educación occidental, la que nos ha enseñado a privilegiar la gnosis, porque el conocimiento científico técnico nos ha demostrado su poder, ya que en base a él podemos construir

automóviles, naves espaciales, armas atómicas, computadoras, robots, etcétera. Toda nuestra educación universitaria estuvo centrada en la gnosis y despreció la sofía, porque ésta parecía exotérica, difícil de describir, de resultados impredecibles. ¿Qué es la sabiduría? ¿Quién la puede definir? ¿Cómo se puede obtener? Parecía que este asunto estaba reservado para los iluminados, para los iniciados o para los monjes budistas y no para el hombre occidental, para el ejecutivo moderno, para un empresario que tiene que resolver problemas concretos, materiales.

9. Una vez que empezamos a ver en nosotros mismos cómo la sabiduría de los principios universales sí daban resultados y resultados insospechados, nos preguntamos porqué entonces la gente viola principios con total impunidad cotidianamente. ¿Cuál es la razón, la causa de ese comportamiento? La explicación está en que al violar principios obtenemos ganancias de corto plazo, rápidas y sin mucho esfuerzo, en tanto cumplir principios nos da ganancias de largo plazo, lentas y con mucho esfuerzo. La gente prefiere el fast track, la vía rápida, la ganancia inmediata, porque así se lo dicta su paradigma dominado por la "cultura de la escasez", cuando si cambiara de paradigma, si se centrara en principios y adoptara la "cultura de la abundancia" vería que puede ganar mucho, pero mucho más, ser más efectivo y además ser más feliz como persona, como trabajador, como empresario, como ser humano y además como miembro de un equipo o como parte de una sociedad.

Los principios sí pueden producir ganancias en el bolsillo, pero se desprecian porque vemos que a nuestro alrededor todo el mundo lo hace. Se piensa que son cosas insignificantes que no tiene mucha importancia y que es "más listo", "más abusado", "más inteligente" quien "se sale con la suya" pasando por encima de cosas tan "intrascendentes" como llegar a tiempo, hacer lo que se dice, no mentir, hacer compromisos y cumplirlos, escuchar a los demás sinceramente, buscar relaciones ganar-ganar, trabajar en equipo, tener un fin siempre en mente, ser proactivos, poner primero lo primero.

Esperamos siempre que las soluciones vengan de afuera hacia adentro y de arriba hacia abajo. Si el jefe viola principios pensamos que eso nos da derecho a nosotros también a hacerlo. Si nuestros socios lo hacen, pues nosotros también. Pero la sabiduría nos indica que el que alguien viole principios no nos da derecho a nosotros de también hacerlo.

No nos educaron para alinearnos en base a principios y como el medio en el que nos desenvolvemos viola principios, no obtenemos del medio ambiente un estímulo, un refuerzo para cambiar nuestra actitud. Es por eso que la reingeniería personal es tan difícil y es una tarea que requiere tanto esfuerzo, disciplina y coraje. Pero a la gente no le han enseñado esto en las universidades y tampoco se lo han enseñado en las escuelas y en las iglesias, ya que aunque

les dan clases de civismo y de moral, no les enseñan las bases conceptuales y metodológicas que ha desarrollado la reingeniería y que consiste en:

- a) detectar los principios universales
- b) convertirlos en actos
- c) convertirlos en hábitos
- d) convertirlos en leyes y en una ética personal

10. Una vez que nos alineamos en torno a principios (y ya no en torno de paradigmas como pueden ser el dinero, el trabajo, la familia, la iglesia, los amigos, la diversión, etc.) empezamos a ser efectivos, cambiamos nuestros paradigmas, nos reingeniamos, fortalecemos nuestro carácter, nuestra capacidad de liderazgo y de contribuir y nuestra eficacia para enfrentar cualquier tipo de problema, especialmente uno de carácter empresarial.

En conclusión: ¿qué es la reingeniería personal y por qué hacerla? Es una guerra que emprendemos nosotros contra nosotros mismos para fortalecer nuestro carácter, nuestra autoestima, nuestra sabiduría, nuestra guía interior, nuestra voluntad y nuestra capacidad de convertir nuestras visiones producto de nuestra imaginación en realidades. Es algo que nos permite mejorar nuestra interacción con los demás, integrarnos a equipos de alto rendimiento, lograr la sinergia y encontrar soluciones ganar-ganar, mediante métodos de planeación estratégica y de negociación basados en principios.

Finalmente: ¿quién debe hacer reingeniería personal? Todos, pero en especial, aquellas personas que quieran volverse más efectivas como personas, como empresarios y como familias.

## REINVENTANDO EL GOBIERNO\*

Por: David Osborne

Quiero agradecer al grupo Sophía por auspiciar este evento y mi viaje, es una organización sumamente interesante para las que no están familiarizados con ello, y me parece muy impresionante, me hace pensar en algo que ha hecho Margaret Mead, una antropóloga famosa. Dijo que un grupo de gente que quiere tener una visión y una determinación, puede cambiar al mundo, de modo que agradezco y premio al grupo Sophía, y espero que sigan con su trabajo.

La mayoría de ustedes son del gobierno nacional, tendría que saludarlos realmente, como todos ustedes saben, trabajar para el sector público, con sus instituciones burocráticas, es difícil, frustra, pero es un trabajo muy importante. Me recuerda un cuento donde había tres personas que estaban frente al tribunal y entonces alguien miraba a los tres hombres que estaban llorando. Se preguntó por qué, dijo el primero, que era un cura, entonces Dios lo curó; el segundo le dijo: yo soy jugador de football, y me rompí la pierna, y lo curó; y el tercero dijo: yo estoy llorando porque soy un administrador público y entonces Dios se sentó y lloró por él.

Hoy estoy aquí para hablar de algo que en los EEUU llamamos "Reinventar el gobierno", y que ustedes llamarían "reformar el Estado", y debería explicar solamente que utilizamos la palabra gobierno como Estado. Cuando digo gobierno, no quiere decir funcional o elegido, el gobierno que está hoy en el poder, cuando uso la palabra gobierno, quiere decir el sector público.

Quisiera empezar a decirles qué es lo que quiere decir reinventar el gobierno, fundamentalmente es un proyecto que está en todo el mundo, que es inevitable, que está manejado por fuerzas históricas.

Tenemos mucha gente que trabaja duro en el sector público, atrapadas en sistemas que frustran sus iniciativas, sea presupuesto personal o sistema de compras o educación, sistema de bienestar. Reinventar el Estado, quiere decir, cambiar la dinámica fundamental, las iniciativas fundamentales, la forma en que nosotros obtenemos ese desempeño alto en el sector. Este cambio es crear incentivos y flexibilidades dentro de las cuales, todo empleado público, todo gerente público, quiere mejorar el desempeño, en el cual todo empleado, tiene un alto interés en mejorar ese desempeño, y eso es reinventar el Estado, mucho de ello lleva a la disciplina de los negocios al sector público, pero no todo, puesto, que como ustedes saben, los gobiernos no se pueden manejar igual

que un negocio, el gobierno es una institución democrática, no es una empresa.

Quisiera describir un poco qué es lo que quiere decir el modelo burocrático, voy a empezar a utilizar las vías positivas. Es la forma en que tratamos de organizar las instituciones públicas. En los últimos sesenta años, cuanto tratamos de hacer algo creamos las burocracias públicas, que son organismos grandes, bastante jerárquicos. La gente que está arriba, tiene claras cadenas de comando muy pesadas, tienen reglas y reglamentaciones que le dicen a todo el mundo qué es lo que tiene que hacer.

Tienen los servicios estandarizados a los mercados masivos y para diferentes tipos de clientes, se operan de una forma comando y control donde los profesionales tenían el control y el público dependía de ellos, y finalmente a la larga en el sector se utiliza el monopolio o casi monopolio. Lamentablemente sin tener en cuenta la motivación de la gente de la que están a cargo, a lo largo del tiempo inevitablemente, realmente no van a cumplir con lo que quiere el cliente porque las necesidades cambian.

Cambiar grandes instituciones es difícil, es doloroso y los monopolios tienen el hijo de no tener que pasar por éste dolor, pueden evitarlas porque su cliente no tiene otro lugar a dónde ir, de modo que todo el monopolio gradualmente va a quedar retrasado con lo que respecta a las necesidades del cliente, esa es una forma de modelo burocrático y es una forma de describir los negocios que en un tiempo francamente fue muy exitoso.

Durante algún tiempo, brindó una cantidad de cosas, brindó un sentido de seguridad, sabían que es lo que iban a obtener del gobierno, porque lo que tienen el año próximo es lo mismo que tenían el año pasado, también brindó un sentido de igualdad porque todo el mundo tenía lo mismo, todo el mundo tenía empleo, construyó los colegios, vías caminos.

Pero ha cambiado el mundo en formas muy básicas, como es la era de información y por todo tipo de razones todos sabemos que estas burocracias públicas y monopolios centralizados ya no funcionan muy bien. Consideren que las realidades del mundo actual, comparados con el modelo burocrático: tenemos instituciones estables y vivimos en un mundo de cambio, tenemos procesos de trabajos tradicionales que por lo general permanecen iguales, pero estamos en un mundo de revolución tecnológica que permite y llega a cambios fundamentales en el aspecto de trabajo, piensen en las tecnologías que cada uno de ustedes han tenido que aprender. Hace quince años nadie, en esta sala, conocía computadoras personales o un fax, o una máquina en un banco donde se coloca una tarjeta, teléfono celular, un video. Todos nos hemos acostumbrado a utilizar muchas tecnologías nuevas y sin embargo

nuestras instituciones públicas, muchas veces encuentran difícil utilizar estas tecnologías.

Algo simple como el correo, por ejemplo: cuando nuestras vías estaban cerradas, había una sola forma de comunicarse con alguien que se encontraba fuera de la comunidad de una sola modalidad, el monopolio del correo funcionaba bastante bien. Pero otras tecnologías empezaron con el telégrafo, con el telegrama, teléfono, satélites en el espacio, y mandamos información. Y ahí tenemos también que se ha inventado la fibra óptica, luego tenemos las computadoras, fax. Pueden imaginarse un monopolio público administrando todo esto? No se puede. En los EEUU, usando como ejemplo a uno de nuestros padres que ha creado el correo hace 200 años, Benjamin Franklin se propuso crear una institución pública que pudiera lograr que una carta llegara de Filadelfia a Nueva York, con una distancia de 200 Km. en cinco días, y después de 200 años, creo que finalmente lo lograron.

Pero no es solamente la rapidez de los cambios tecnológicos. También en los EEUU, la persona típica que entra en un mercado laboral tendrá ocho o nueve trabajos distintos durante el curso de su carrera y cambios sociales enormes. Las expectativas del público están empezando a cambiar en el mundo desarrollado. Realmente, hace 30 años estábamos muy felices con nuestro correo. En la actualidad tenemos exactamente el mismo tipo de calidad y la odiamos. Por qué pensamos eso?. Por que ya conocemos el correo expreso y hemos empezado a pensar que tenemos el derecho de mandar un paquete a las 10:30 hrs. y calcular el tiempo exacto de llegada. El sector privado ha elevado nuestras expectativas hacia arriba y ya no estamos contentos con servicios públicos mediocres.

Tenemos un mercado global; la Argentina también abrió su mercado y compite con empresas de todo el mundo. Como resultado de ello la gestión de los negocios debe ser rápida e innovadora, ya que debe llegar primero cuando viene un competidor con un nuevo producto. Esto produce mucha presión en el comercio, pero también en el sector público. Si existe un comercio, entonces las fuerzas de trabajo han sido educadas y la infraestructura ha sido construida en el sector público y si éste realiza trabajos mediocres se produce una desventaja competitiva, aquí nos damos cuenta cual es el negocio: tratar de obtener mejor calidad y lo mas rápido posible.

Observen el costo del sector público: a medida que entramos en el mercado global, en los países desarrollados se ve poco crecimiento; todos tienen el mismo déficit fiscal ya que nosotros aumentamos los gastos un promedio del 5% por año desde 1900 a 1970. Esto estaba bien ya que nuestra economía crecía rápido, pero luego se desaceleró en la década del '80 al 2% anual; ahora tratamos de poner límites fiscales severos.

El déficit fiscal es un mal común que aqueja a todo el orbe, en la actualidad observamos que en un mundo de límites fiscales muy serios; con mercados globales que cambian rápido; con clientes exigentes, con nuevas tecnologías; las burocracias públicas, especialmente en el monopolio ya no se desarrollan bien, si quieren ser efectivas en el mundo actual, deben ser rápidas y ágiles, flexibles, competitivas e innovadoras.

Hay una palabra que no se usa en la Argentina para describir las instituciones públicas; esa palabra es entrepreneur, y con ella lo que quiero decir es que son instituciones flexibles. En el lenguaje del sector público, significa utilizar los recursos para mejorar la productividad, la eficacia; esta debería ser la tarea de todo gerente público, pero también puede aplicarse a la administración privada.

La pregunta es como creamos esas instituciones, como lograr que las instituciones públicas tengan esas características. Esa misma pregunta nos hicimos con el otro autor del libro. Investigamos durante cuatro años en la administración americana y en organizaciones de otros países; y vimos organizaciones con empleados mucho más innovadores, más emprendedores. La investigación apuntaba a contestar la siguiente pregunta: qué es lo que se debe cambiar para lograr este comportamiento?

Logramos una respuesta que tenía una lista de principios de lo que significaba ser una "organización emprendedora"; si ustedes miran esa lista, se puede ver que, las organizaciones entrepreneurs son descentralizadas, hay otros tipos de tecnologías, se desenvuelven en ambientes competitivos, están orientadas a los resultados. En las organizaciones entrepreneurs, se focaliza la atención en el cliente para tratar de organizar a partir de las necesidades del cliente.

La burocracia que tiende a utilizar una organización emprendedora busca y mira el mercado: cuales son los métodos, cuales son los cambios que han surgido en el mercado para solucionar estos problemas.

Quiero poner énfasis en que este proceso de cambio se ha producido en el mundo desarrollado como USA, Gran Bretaña, Australia, Canadá, N. Zelandia, Alemania y está empezando en Singapur y en muchos países en vías de desarrollo. En Brasil, el gobierno nacional está trabajando en la segunda etapa de la reforma del estado, y de manera interesante, no viene de la izquierda ni de la derecha, sino de ambos lados del espectro político. En Gran Bretaña vino de la parte conservadora; en Nueva Zelandia vino de la izquierda, del partido socialista, que probablemente hizo las reformas mas agresivas en el mundo; en USA, tanto el partido demócrata como el liberal impulsaban estos cambios, por lo tanto esto me sugiere que no es una cuestión de agenda política, es algo



inevitable: es el resultado de la confrontación de la era industrial y de la era informativa.

En el mundo en vías de desarrollo; el tema es mas complejo en un país como la Argentina, Brasil, Colombia, hay que elegir lo que crea que va a funcionar de todos estos cambios. La competencia funciona muy bien en muchos países y tiene que ver con la economía de mercado no importa en el estado de desarrollo en que se encuentre, ellas han funcionado bien durante años. Algunos de los otros principios que tienen que ver con la autoridad descentralizada quizás haya que ir un poquito mas lentamente. Con recesiones financieras hay que cambiar las formas de adquisición y hay que ver como los gerentes y empleados toman sus decisiones. En ciertas organizaciones hay que ser flexible con los empleados. En cuanto a las decisiones se necesita un sistema de control de alternativas. Con la tecnología de hoy, con la computación se puede llevar una perfecta contabilidad de todos los gastos: por ej. se puede ver todo esto y tomar una acción. Con respecto a esto en un país como la Argentina hay que observar lo que está sucediendo, y elegir que es lo que va a funcionar mejor en este contexto.

La gente me habla acerca de la falta de iniciativas, algunos problemas han tenido que ser resueltos antes de continuar con algunos de esos cambios. La mayoría de las personas piensan que la función del gobierno es brindar un servicio y rápidamente se encuentran con que el sector público es muy caro, en un economía globalmente competitiva como la de hoy eso es demasiado caro y cada vez mas vemos que el sector público se está retrotrayendo y no está brindando todos los servicios.

Observamos el gobierno y vemos las raíces, encontramos aquella persona que realmente dirige y cuando pensamos en ese tema entendemos que el rol fundamental del gobierno es asegurarse que el comercio sea realmente sano, no es remar el bote de cada uno sino realmente orientar. El gobierno no siempre necesita tomar empleados públicos y hacer una cosa muy burocratizada sino realmente tomar medidas como para orientar.

La conclusión que aparece es que si se quiere una organización mas flexible, necesitamos utilizar una de estas alternativas porque en una organización tradicional usted tiene aquellas personas que toman las decisiones con respecto a la dirección y también tenemos esas personas que hacen o cumplen todas esas decisiones lo que sucede que cuando todos estos gerentes quieren cambiar la dirección de misión aquella misión la van a hacer solamente de aquella manera en la que fueron entrenados y es muy difícil cambiar esta mentalidad; y no necesariamente tienen la habilidad para estos cambios. Que haya que cambiar un par de grados en el giro de dirección de las necesidades que van a tomarse y se utilicen organizaciones no públicas, se contraten

organizaciones privadas y rápidamente a otros contratistas que sean mas eficaces y flexibles para hacer el trabajo, no significa que haya que privatizar necesariamente.

Lo que yo sostengo es que debe haber una separación entre lo que significa orientar y remar. Por ejemplo: Margaret Thatcher fue elegida en 1979 y comenzó tratando de privatizar y hacer que el sector público sea más eficiente. Después de 7 años de muchas frustraciones, finalmente hizo algo que era poco común; llamó a todos los funcionarios públicos y les preguntó si sabían cómo lograr un mejor rendimiento, por supuesto los funcionarios públicos conocían más o menos la respuesta pero estudiaron y realmente trajeron respuestas acerca de cuales serían los pasos del proceso. Separaron los departamentos y cada uno formuló su propia política, su propia normativa, su propia función de forma externa al departamento, y establecieron relación de contratistas con otros sectores, se les pagó de acuerdo al desempeño de todo esto y se establecieron objetivos específicos que tenían que definir cada año, definían también cuales eran las medidas y como las iban a lograr. Cada cinco años el departamento era analizado, se hacían las preguntas más fundamentales, por ej.: si esta actividad debía continuar y si debía continuar dentro del sector público y había una organización mejor que hiciera el trabajo. Más de 100 agencias en estos análisis fueron privatizadas, fueron vendidas al sector privado porque se dieron cuenta de que no había ninguna necesidad de mantenerlas en el sector público, por lo tanto hay una consecuencia, estas agencias saben que cada 5 años su existencia va a estar analizada, cuestionada, por lo tanto tiene que haber cierta flexibilidad y un buen desempeño. Por otra parte hay grandes libertades, los ejecutivos principales de estas agencias tienen mucha libertad para gastar el dinero, en donde lo van a gastar y no tienen tantos controles, ellos tienen que manejarse, administrarse como si fuera realmente un buen negocio; este sistema ha sido muy efectivo.

Cuando comenzaron esta reforma en 1987, en los primeros años las agencias estaban logrando 65% de sus objetivos cada año y tendían a aumentar esos resultados y hoy alrededor del 83% de estos objetivos han sido logrados, hubo muchas ganancias en materia de eficiencia y todos los años se aumenta un 20-30% en cuanto a la eficiencia y se ha aumentado hasta un 20-30%.

La eficiencia ha sido un factor de re-ingeniería. Por ejemplo: En un período de cuatro años desde 1983 comenzaron a congelar los recursos: cada vez tenían que convertirse en más eficientes porque no iban a lograr mas recursos. En vez de darle mas paga a sus empleados tenían que lograr mejorar la productividad, cada agencia iba a tener menos del 10% de dinero disponible, estas medidas efectivas han aumentado la productividad de estas agencias y se han convertido en más eficientes cada vez.

El segundo principio está muy relacionado al primero: es dar la comunidad las herramientas para solucionar sus propios problemas. El gobierno, que es propiedad de la comunidad, es la facultad de enseñar en lugar de servir, esto es un principio que va a ser más dificultoso de implementar en la Argentina, que en los EEUU, porque en los EEUU fue más fácil porque tenemos una tradición que un gobierno débil y un sector comunitario muy fuerte, tenemos un sector cívico muy poderoso, la idea es que cuando los profesionales y burócratas tienen el control y sirven a sus clientes y esos clientes dependen de lo que hacemos a la manera tradicional, reforzamos la dependencia y entonces estamos estimulando un comportamiento dependiente, por lo tanto debemos lograr que los servicios salgan del tema burocrático que los servicios sean operados de forma tal que controlen la situación. Por ejemplo en la educación hay consejo de directores en cada colegio elegido por la comunidad también hay miembros de la comunidad que son los implementan, los que dan las directivas y luego dan una cierta cantidad de regulaciones, también se ve esto en los EEUU.

Con la fuerza policial, estamos viendo que las policías son buenas organizadoras de la comunidad y han logrado una fuerza bastante fuerte como para combatir el delito. La comunidad está solucionando el problema del delito.

En EEUU cuando la gente controla sus propios elementos y tiene control del ambiente, hay una mejor productividad o sea es bastante indispensable la competencia, aquí se puede utilizar muy bien, no hay ninguna razón por la cual no pueda andar y esta es una de las causas más poderosas. Competencia para lograr una mejora, sé que la mayoría de las personas en el sector público creen que este es un concepto extranjero. La mayoría de nosotros no queremos que nuestras organizaciones tengan que competir por su derecho a existir, la mayoría de nosotros deseamos el monopolio porque es mucho más cómodo en el sector público.

Hemos visto algunos resultados realmente sorprendentes en las empresas de la Argentina, la competencia no tiene que ser fundamentalmente entre una empresa del sector público y privado, puede ser también entre organizaciones del sector público, la diferencia tiene que ver en como se que encara un problema de monopolio o de competencia, estoy hablando sobre la prestación de servicios.

En materia normativa se puede privatizar, se puede vender activos y ponerlas en un mercado competitivo, luchar y mantenerlo como una empresa pública, sacarle de su monopolio y obligarla a competir, se puede contratar organizaciones públicas y privadas y que pretendan ganar todo tipo de

contratos, pueden ser públicas o privadas, que tienen que competir para atraer el negocio de su cliente.

Estas estrategias se utilizan de manera muy amplia en EEUU, Reino Unido, y quisiera solamente contarles la historia de Indianápolis, en 1981, en la elección del alcalde, decidieron que no querían competencia. Sin embargo, enseguida se aprendió la experiencia: por ejemplo los servicios públicos como el de aguas servidas, estas empresas mandaban las facturas todos los meses y como los del municipio quisieron ahorrar dinero, les dijeron que iban a ir a las empresas privadas a preguntar cuánto les iba a costar ese servicio. Una empresa ofreció que sería un 5 % menos del costo del sector público, el alcalde lo miró y dijo, "esto no es suficiente, vamos a ir a otras empresas privadas a preguntar, vamos a hacerlo en forma competitiva", cuando hicieron esto, la misma empresa volvió y les dijeron que lo podían hacer por una 70% menos, solamente porque tenían que enfrentar a la competencia. Cuando tenían el monopolio dijeron vamos a hacerlo para ahorrar un poco pero cuando tenían que enfrentar a la competencia rebajaron un 70%, entonces el alcalde aprendió sobre la competencia.

También aprendió que lo mejor es ser justo con los empleados y brindar seguridad en el trabajo porque ellos pierden sus contratos y pierden el trabajo. Entonces tienen tres opciones, la primera es que el contratista privado que gana tiene la posibilidad de emplearlos, no tiene que usar a todos porque necesitan menos personas, pero tiene que existir esta posibilidad. En segundo lugar si quieren dejar el servicio público, aquél que está cerca de la hora de retirarse, entonces tiene que haber un paquete financiero para una jubilación temprana. Tercero pueden re-orientarlos y pueden desarrollar trabajos abiertos para otras personas. Esta es una forma de no perder el trabajo, aún mejor, crearán un incentivo positivo para los empleados.

Así, el que tiene una organización o tiene el contrato y digamos que está ofertando 10 millones de dólares y se obtiene el contrato; trabajando muy duro para ahorrar dinero puede hacer el trabajo por nueve millones, ahorra un millón por debajo del precio de la oferta, entonces los empleados toman el 100% de ello y lo dividen entre ellos como bonos, lo que llamamos un bono que se comparte. Entonces hay gente que está manejando los camiones de basura en Indianápolis y tiene un bono que siempre tiene una ganancia, la gente que arregla todo tipo de baches en la calle tiene bonos hasta fin de año, porque ellos tratan de ver como podrían tener más incentivo y ahorrar dinero.

Lo que está ocurriendo después de 4 años de este proceso es que el sindicato está empezando a ser administrador, sus miembros como saben que no van a perder su trabajo y tienen que ser competitivos para obtener trabajo próximo, saben que van a tener una ganancia más.

La gente del sindicato se está ajustando y los servicios se los están pasando a manos privadas, están buscando un marco de incentivo y flexibilidades en las cuales todo empleado hasta los sindicatos tiene su propio interés en hacer su desempeño bien. Esto se ha hecho en el Reino Unido, lo hacen a nivel nacional tienen una política en la cual el gobierno nacional fuerza a los gobiernos locales para que oferten en una forma competitiva la mayor parte de servicios y dentro de éstos tienen metas anuales por un cierto volumen frente al sector privado. Han tenido resultados fantásticos, el ahorro promedio a nivel nacional ha sido del 20 %. Estoy hablando de servicios para el sector privado pero como ustedes saben muchos organismos públicos sirven a otros organismos y en esos casos el cliente es en realidad otro agente público. También aquí se puede crear competencia.

Australia tiene un departamento de servicios administrativos muy grande su presupuesto es de mil millones toman un 60% de esa cifra y lo desglosan en 30 negocios independientes, los establecen como empresas y lo manejan como monopolios y lo hacen como clientes de otras agencias. Así pueden comparar esos servicios donde quieran y si lo quieren mejor se consiguen una empresa privada o del gobierno local, o de otros organismos nacionales donde puedan obtener mejor negocio.

También les hicieron ganar vendiendo servicios a los clientes, entonces estos organismos de repente se encuentran operables en los negocios, en un mercado competitivo vendiendo a sus clientes. Entonces, en Australia, se ha visto que en 5 años aumentaron su productividad en un 30%, bajaron la cantidad de empleados y son mucho más activos, entraron de una posición de pérdida a una posición de gran austeridad.

Quisiera concluir esta sección sobre la competencia haciendo un último comentario. Yo no estoy propugnando una competencia de mercado completo aquí, yo mas bien hablaría de una competencia administrada, porque el sector público, tiene que proteger ciertos valores, la eficiencia no es siempre la meta final, hay otros valores involucrados. El sector público, tiene que manejar el proceso de competencia en forma muy cuidadosa y hacerlo muy bien estructurado.

Ahora quisiera presentarles lo que llamamos gobiernos inducidos por misiones. La mayoría de los organismos burocráticos están impulsados por dos cosas fundamentalmente: tienen sus reglas, millones de reglas para cualquier cosa que ha ocurrido o podría ocurrir, y están impulsadas por sus presupuestos, tienen distintos rubros, uno para el personal, otro para el equipo, etc. El trabajo de un gerente, de acuerdo con los diferentes ítems, tiene que seguir una regla.

Nosotros nos dimos cuenta que organismos empresarios minimizan las reglas, no eliminan todas las reglas pero minimizan los rubros de línea y los gerentes tienen que buscar la mejor forma de administrarlos. Le dan a los gerentes y empleados, más flexibilidad para poder cumplir con sus misiones. Teniendo en claro cuál es la misión se les brinda mucha flexibilidad.

Se puede hablar de una necesidad de desregulación interna de los organismos públicos: cambios en el sistema de presupuesto, en el sistema de compras, en el sistema de centrales administrativas, en las centrales que se han hecho para controlar organismos públicos.

El sistema de presupuesto tradicional alienta a los gerentes para que gasten dinero. Tienen demasiado dinero en un área y luego quieren un poco más en otra área, quieren moverlo de una cuenta a otra, por lo general para hacerlo tienen que pedir permiso y por lo general es posible, el permiso surge de la oficina de presupuesto o del comité de aprobaciones.

Pero lo que habitualmente sucede cuando existe mucho dinero en un área pero se necesita más en otra área es que se reasignan los recursos. Entonces el gerente no quiere correr demasiados riesgos y ese dinero queda atrapado donde ha sido asignado. Peor aún, pasa que si no se gasta el dinero que está asignado en un año fiscal, hay que retornarlo y al año próximo tengo menos. Un gerente público inteligente nunca comete ese error, lo hace solo una vez, y luego aprende siempre, gasta todos los centavos que tiene el presupuesto, eso es incentivo incorporado de gastar dinero, eso es el comportamiento impulsado por reglas y presupuesto.

En todo el mundo se está implementando un sistema de presupuesto que tiende a bajar las categorías, distribuir las, dar a los gerentes en sumas globales para manejarlas, dejándolos mantener algo o todo. En algunos lugares mantiene el 50% y en otros el 70%, y los protege contra la legislatura que les asigna menos porque no lo necesita, los protege sobre estas formas retroactivas. Este enfoque cambia el comportamiento, en gran medida cambia a los gastadores en ahorradores.

Otro principio que quisiera mencionar es lo que se llama el gobierno orientado hacia resultados. Si se deja de estar pendiente de las reglas, el problema es cómo controlar, como se puede estar seguro de que los funcionarios hacen lo que tienen que hacer. La mayoría de los organismos no tienen ni idea de que resultados obtienen, los funcionarios tienen dinero pero no tienen ni la mínima idea de lo que compran con ese dinero. Esa no es una buena forma de hacer funcionar un organismo.

Hay una tendencia mundial de medir el desempeño de la administración. Creando premios, hay una cantidad de formas de hacerlo: se puede hacer a través de un premio por desempeño, pues esos premios que no son de dinero, celebran el éxito, nombrando al empleado del mes, comparando distintas unidades y dando el premio al mejor desempeño. Se puede agregar dinero a eso, pero yo podría decir, que en realidad, lo que uno quiere es premiar a los grupos en el sector público, no tanto a los individuos. Seguramente habrá algún trabajo realizado en forma individual pero la mayor parte del trabajo no es realizado por una sola persona, sino que es un trabajo de equipo; estamos en una organización y hay que premiar a los equipos y organismos.

Finalmente, la forma mas sofisticada de hacerlo es por medio de los presupuestos. En materia de evaluación de desempeños USA, Gran Bretaña, Nueva Zelanda son los pioneros. Nosotros en 1993, aprobamos una ley sobre el tema, ahora tenemos 180 agencias que están luchando, midiendo sus desempeños gradualmente para el año 2000 siempre que el Congreso decida entrar en este sistema de presupuesto. En Gran Bretaña, las agencias dicen a la gente cuanto dinero va tener este año y que desempeño se espera de ellos; en Nueva Zelanda se utiliza el llamado presupuesto de rendimiento específico.

En un gobierno impulsado por el cliente, la mayoría de los organismos públicos se organizan a lo largo del tiempo para la conveniencia del cliente. No es fácil, muchas veces hay muchos clientes, cuál es el cliente mas importante?. Algunos organismos piensan que el cliente es el público en su conjunto. Definir al cliente no siempre es fácil pero siempre es importante, y es sorprendente que realmente pocos organismos sepan quiénes son su clientes. El segundo paso es escuchar al cliente, se hacen grupos de conferencias, o el sistema de quejas; se pregunta a los clientes cuando entran a la oficina, etc.

Los gobiernos aprendieron a fijar pautas en los servicios, por ejemplo: que no se puede esperar mas de 5 minutos en una cola o que el tren no debe demorarse por mas de 10 minutos; se exigen las pautas de calidad del servicio, y luego si existe una falla que no se ajusta a las pautas, habrá una falla en la organización.

El otro principio, se llama: "el gobierno emprendedor"; la mayor parte de la energía de vuestras organizaciones, diría el 90%, se destina a tomar decisiones de como gastar el dinero, y nadie pensó en como recaudar el dinero. Sin embargo, qué sucedería si los empleados fueran recompensados por ganar dinero, 15% de todo el dinero que sus ideas generaron, o si toda esa organización pudiera mantener 50% de todo el dinero que generaron. Todo el mundo empezaría a pensar como obtener dinero, se pondrían creativos. En empresas que son organizaciones que generan ingresos por brindar servicios al cliente hicieron esto.

Una Municipalidad que no tenía el dinero necesario para edificar su edificio, fue a la comunidad de emprendedores inmobiliarios y le dijo: vamos a hacer un negocio, vamos a construir dos centros comerciales, si ustedes después nos construyen la Municipalidad y comparten el alquiler de esas torres.

El siguiente principio es el de un "gobierno participativo o previsor"; anticiparse y prevenir el problema y no tener que brindar el servicio para tratar de solucionar ese problema. Si se quiere ahorrar dinero hay que evitar el problema para que no haya que responder con servicios públicos onerosos. Hay muchas formas para cambiar la cosa, lo que hay que hacer, fundamentalmente, es cambiar el enfoque; de una función de corto plazo a una de largo plazo. Está bien ser elegidos para resolver el problema a corto plazo, por lo tanto hay que ver como se cambian los incentivos de estos operarios. Hay una cantidad de formas para hacer esto, una es operar sobre el sistema presupuestario, proyectar en el futuro las consecuencias de cada problema.

Otro principio es el del "gobierno descentralizado": es probablemente lo mas fácil de comprender, específicamente lo que hacemos en el sector público es tratar de mejorar el desempeño, entonces atamos las manos de estos funcionarios con una cantidad de regulaciones, queremos que mejoren nuestros líderes, creen que pueden ordenar a la gente a que mejore y las mantiene apretadas con todo tipo de normas y reglamentaciones. Si se aspira a que la organización pública mejore, hay que desatar al funcionario, darle mayor flexibilidad; mayor movilidad para que tome decisiones. No se puede re-inventar el gobierno, si se tiene un gobierno muy centralizado; a no ser que uno trate con los clientes, no se puede tomar ninguna decisión; tampoco tomar decisiones sobre el personal; debe estar en contacto directo con el cliente.

Un principio más es el gobierno orientado al mercado, yo ya dije que el sector público utilizaba el mercado; la gente en el sector público tiene una serie de problemas que deben resolver, la verdad es que la mayoría de nuestros problemas públicos pueden, a menudo ser solucionados mejor y es lo que se está haciendo en el mercado.

Estos son los 10 principios analizados: gobierno descentralizado; catalítico, de la comunidad, orientado a los resultados, empresario, orientado a los clientes, orientado al mercado, dirigido por empresarios previsores. Usted puede tomar cualquier problema y tratar de pensar en cómo se puede llegar a ser mas eficiente, cómo se pueden solucionar nuevos problemas, brindar un nuevo servicio. Si usted toma esta lista y la analice punto por punto va a lograr un sistema de cómo solucionar estos problemas en el sector público. Hoy, de cara al siglo XXI, esta es una nueva forma de hacer negocios, porque en todos los países lo que se busca es una nueva dirección. Hay que hacer más por menos.



## DECÁLOGO DE SINERGIA GRUPAL

Por: Gilbert Brenson Lazán  
Fundación Neo-Humanista  
Santafé de Bogotá, Colombia

En todas partes del mundo, las organizaciones gubernamentales, comerciales y solidarias gastan enormes cantidades de tiempo, energía y dinero para aumentar la productividad de sus grupos disfuncionales o subfuncionales. Algunos estudios (Willard, 1996, y otros) han mostrado que estos grupos generalmente manifiestan los siguientes síntomas, los cuales señalan una baja generación de sinergia:

- ☞ Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
- ☞ Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.
- ☞ Las reuniones son improductivas.
- ☞ Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
- ☞ Los desacuerdos se discuten en privado.
- ☞ Las decisiones son tomadas por unos pocos.
- ☞ Hay falta de transparencia y de confianza.
- ☞ Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.
- ☞ Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.
- ☞ No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento.

Un número muy elevado de organizaciones busca soluciones a lo anterior, a fin de lograr una mayor productividad, a través de procesos de capacitación individualizada, diseñada para aumentar las destrezas de comunicación interpersonal. Desafortunadamente para ellas, esto no es suficiente, cualquiera que sea la calidad de la capacitación o de los/las capacitadores. En nuestra opinión y experiencia, también se requiere crear, fortalecer y mantener un espacio y luego una cultura grupal de trabajo conjunto (por no usar el término muy trillado de "trabajo en equipo") que valore las siguientes destrezas sinérgicas: El Decálogo de Sinergia Grupal:

**Compartir una visión.** El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual. Cuando un grupo desarrolla su propia visión del futuro, o sea como va a ser (en su pensar, sentir y actuar) cuando cumpla su misión, tiene una valiosísima herramienta para orientarse y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas. Por supuesto, esta visión presupone que los integrantes del grupo han aceptado y han internalizado su misión y han acordado unos valores centrales compartidos por todos. Las experiencias a través de ocho mil años de historia, sustentadas por los descubrimientos del fenómeno de la

profecía auto-realizadora (Efecto Pígameón), han mostrado que lo que la mente colectiva puede concebir, el grupo puede realizar.

**Crear expectativas de participación.** No es suficiente la mera tolerancia de la participación, ni la sola invitación a participar ni el ocasional refuerzo de ella. La sinergia requiere la creación de una cultura organizacional en la cual la no-participación sea vista como una característica inaceptable. Con la creación de este espacio, cada integrante se concientiza de que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos.

**Compartir la información.** A pesar de ser tan obvio y casi axiomático, uno de los impedimentos más comunes a la optimización de la sinergia es no tener conocimiento de todas las opciones, lo cual sucede o por no tener toda la información externa e interna del sistema, o por las políticas o hábitos organizacionales de monopolio de información. Todos los integrantes de un equipo necesitan tener acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.

**Aclarar significados.** Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella, para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes. La cibernética nos ha enseñado que el principal objetivo de la comunicación es el de acordar o co-crear significado, y no solamente transmitir información o intercambiar ideas. Esto significa que el grupo, y cada integrante de él, debe examinar sus propios prejuicios (juicios a priori) y presuposiciones (suponer a priori). Luego, es la responsabilidad de todos, seguir aclarando los significados, especialmente de palabras y conceptos abstractos, en la medida en que progresen las conversaciones y deliberaciones.

**Enfocar las reuniones.** Estudios (3M, 1998) han mostrado que un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad sinérgica cuando no se conciertan unos procesos y normas básicos para enfocar la conducción de las reuniones. Algunas de las medidas más utilizadas son:

- Asistir puntualmente a la hora acordada.
- Usar agendas, previamente acordadas y distribuidas, para las reuniones.
- Prepararse, cada uno, para la reunión, según temas agendados.
- Evitar divagaciones que impiden terminar lo agendado.
- Evitar interrupciones por personas ajenas de la reunión, celulares, etc.
- Atender al interlocutor sin interrumpir y sin conversaciones privadas.
- Utilizar un(a) moderador(a) (función rotativa) para monitorear el proceso.

- Anotar los principales aportes y decisiones en un acta de la reunión.

**Aprovechar la diversidad.** Es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrla. En lugar de percibir las diferencias perceptuales y conductuales individuales como un obstáculo a la productividad, podemos reconocer que estas diferencias son precisamente las que pueden generar mayor sinergia... siempre y cuando existan procesos adecuados para lograrlo. Esto requiere las destrezas necesarias para confrontar, constructivamente, los desacuerdos, los temas "prohibidos", las agendas ocultas y el manejo de los sentimientos negativos. También implica la creación de un sano patrón grupal de reconocimiento mutuo: un libre y sincero intercambio de elogios de las cualidades personales de cada uno, mientras la corrección y la crítica se limitan a las conductas específicas de la persona.

**Diseñar procesos de concertación.** Las nuevas ciencias han validado y retomado de la sabiduría antigua de muchas culturas y civilizaciones, la importancia de la co-evolución: Muchos equipos invierten considerable energía y tiempo en crear una polarización de posiciones y opiniones encontradas, una situación de "ganar-perder", en lugar de encontrar y desarrollar los propósitos y objetivos que los unen, en los cuales todos ganan. Esta dicotomía, que finalmente se resuelve por una votación, generalmente es la peor forma de generar opciones y tomar decisiones. Existen muchas tecnologías de concertación que permiten que un equipo libere toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de ganar-ganar.

**Operacionalizar lo decidido.** No es suficiente concertar y acordar opciones; también un grupo productivo utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones. El uso de herramientas tan sencillas como los análisis DOFA, los cronogramas, los flujogramas Gantt, y otros elementos que exigen y monitorean compromisos específicos, y no sólo buenas intenciones, es imprescindible para la productividad de un equipo y para "coronar" los procesos sinérgicos.

**Establecer procesos de auto-monitoreo.** El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento necesita establecer procesos de auto-monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal. Las reuniones de meta-comunicación y/o el uso periódico de un facilitador externo idóneo en estos procesos, pueden ayudar al equipo a optimizar la sinergia de sus procesos grupales.

**Montar el caballo.** Muchas personas y equipos gastan tanto tiempo y energía limpiando el excremento, que se olvidan de saborear el placer de "montar el caballo". Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno.