

PROPUESTAS ORGANIZACIONALES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Silvia Leticia Jiménez Prieto

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

En los últimos años del presente siglo la humanidad ha experimentado una multiplicidad de cambios que han afectado y modificado la forma de realizar sus actividades cotidianas. La globalización y la aceleración de los procesos de integración entre países han influido de manera determinante para examinar los hechos que ocurren en otras latitudes del planeta -por más distantes que éstas sean- como una fuente de turbulencia en nuestra vida, en nuestro país y en las organizaciones en que nos desarrollamos.

Nuestro medio ambiente se transforma cada vez más aceleradamente, por tanto, la información juega un papel determinante como instrumento para afrontar un medio ambiente dinámico. Esto implica que las organizaciones deben ser capaces no sólo de adaptarse rápidamente a los cambios; deben tratar de preverlos para actuar en escenarios inciertos y distintos a los actuales. Por esta razón se han hecho comunes los procesos de transformación en sus estructuras hacia esquemas más ligeros y flexibles.

Los acontecimientos no deben examinarse desde un enfoque lineal, desde el cual la atención se centra en un evento aislado y se pierde la perspectiva de

un proceso dinámico. Los sucesos son parte de una compleja red en la que todo se relaciona entre sí de manera complicada y diversa.

La Administración en el siglo XXI debe indagar acerca de los métodos para alcanzar un equilibrio entre "lo deseado" y "lo posible" mediante el desarrollo de modelos y técnicas. Algunos autores han planteado nuevas herramientas como respuesta a la necesidad de eficiencia y competitividad de las organizaciones, mismas que pueden emplearse de acuerdo con sus propios recursos y expectativas para hacer frente al entorno de turbulencia y cambio constante. A través de este ensayo se pretende exponer en forma resumida algunas de las ventajas de estas prácticas propuestas: desarrollo organizacional; reingeniería en procesos de negocios; calidad total; norma ISO 9000; *Just on Time*; *Benchmarking*; *Empowerment*; los equipos de trabajo autodirigidos; el enfoque de sistemas; *Outsourcing* y *Downsizing*. Estas herramientas pueden ser aplicables, con sus adaptaciones, en distintos tipos de organizaciones: industriales, de servicios, comerciales, grandes, medianas, pequeñas, multinacionales, transnacionales, públicas y privadas.

El desarrollo organizacional

Podemos definir el desarrollo organizacional como una herramienta educativa adoptada para lograr un cambio planeado a largo plazo en la organización. Éste se concentra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional; se considera a las personas como punto de partida y se orienta hacia las metas, estructura o técnica de la organización. Es una respuesta al cambio y mediante su aplicación se pretende que los individuos se adapten óptimamente a nuevas tecnologías y desafíos así como al aturdidor ritmo del cambio (Bennis, 1973). El cambio es visto dentro del desarrollo organizacional como una redefinición de las creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios que se generan en el ambiente. Para lograr este fin, el DO se vale de diversas técnicas o medios, llamadas intervenciones, que no se presentan aisladamente puesto que son parte de un programa de desarrollo, coordinado y estimulado por un promotor o "agente del cambio", una persona que preferentemente debe ser externa a la organización.

El DO ayuda a los administradores y al personal de las organizaciones a realizar sus actividades de manera más eficaz pues provee los instrumentos para establecer relaciones interpersonales más efectivas; muestra al personal cómo trabajar eficientemente con otros a través de un diagnóstico de problemas complejos para buscar las soluciones apropiadas y, sobre todo, es una herramienta que ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un medio ambiente de cambios.

El diagnóstico recopila datos sobre el sistema total de la empresa o de sus subunidades, sobre los procesos y cultura del sistema así como otros objetos de interés. Se pueden distinguir cuatro pasos para la elaboración del diagnóstico. Primeramente se determina el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente; el segundo paso es desarrollar los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar los puntos fuertes de la organización; luego se describen hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman y, por último, la intervención y las nuevas acciones que se ejecutarán para resolver el problema. Los diagnósticos tienen como resultado la determinación de las necesidades de intervención dentro de la organización, por lo que se puede maniobrar

ya en el área tecnológica, ya en la de sistemas administrativos o en la de recursos humanos. Una vez que se determinan las necesidades de intervención, se procede a una nueva planeación al interior de la organización, misma que puede efectuarse en los diversos niveles: individual, departamental o en la totalidad de la organización.

El DO tiene una orientación sistémica, ya que se requiere que la organización trabaje de manera armónica dado que sus partes están interrelacionadas entre sí (Guízar, 1998). Además, implica una nueva filosofía en función a los valores tradicionales y concepciones sobre el ser humano, pues el DO considera al hombre esencialmente bueno, con capacidad de cambiar y desarrollarse. Un ser capaz de aprovechar las diferencias individuales para alcanzar los fines de la organización; colaborador más que competidor y, como ser completo, poseedor de múltiples habilidades e intereses, y no como un sujeto que sólo cubre un puesto descrito. Entre algunas de las ventajas que se cuentan al implantar un programa de DO en una organización, es que éste conduce hacia la resolución de conflictos gradual, abierta y confiadamente; prepara a las organizaciones a enfrentar los cambios con madurez y origina un cambio de actitud más positiva y sensible. El DO se auxilia de otras estrategias y técnicas de la administración del cambio para llevar a cabo la solución de las necesidades planteadas en el diagnóstico.

La reingeniería en los procesos de negocios

En el mundo empresarial de hoy en día ya no es suficiente hacer mejor las cosas. Por supuesto que es importante, pero no suficiente. El mundo ha entrado en una nueva era, en la que la satisfacción del cliente y el éxito en los negocios dependen de la velocidad de respuesta a necesidades y cambios, de igual manera que del costo y calidad de los artículos producidos y que se ofrecen a los clientes. Hacer las cosas más rápido es tan importante como hacerlas mejor y con un menor costo (López, 1998). Se trata de trabajar mejor, más rápido y más barato que la competencia sin importar la ubicación de ésta, ya sea en el interior del país o en el exterior. Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la empresa. La reingeniería en los procesos de negocios persigue esta finalidad.

Definiremos la reingeniería como el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramáticas en velocidad, calidad y servicio. Para rediseñar la forma de trabajar es preciso dividir el tiempo empleado en las tareas en dos componentes: trabajo y desperdicio. Uno de los objetivos más claros de la reingeniería es la eliminación de los desperdicios en lo relativo a los procesos. Se considera que una actividad es trabajo cuando desplaza un proceso hacia delante o le añade valor de forma directa. Las mejoras en el proceso pueden darse de dos formas: al llevar a cabo más trabajo en el mismo tiempo y al realizar la misma cantidad de trabajo en mucho menos tiempo. Por lo general, las empresas con costos de proceso menores tienen mayores utilidades. Necesariamente es importante eliminar el desperdicio en el proceso para incrementar las utilidades, y lograr que las organizaciones sean competitivas.

La meta de cualquier proceso es la transformación de los insumos en rendimientos con la mayor eficacia, confiabilidad y eficiencia, así como al precio más bajo que sea posible. La eficacia se refiere a la calidad de un rendimiento: su influencia sobre el cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de nuestros clientes. La confiabilidad significa consistencia en el rendimiento del proceso, es decir: que el nivel de calidad del rendimiento sea siempre el mismo. La eficiencia se relaciona con la velocidad del proceso, es el tiempo que es necesario para realizar la transformación de los insumos en rendimientos. Y, por supuesto, el factor económico, que implica la transformación del conjunto de insumos en rendimientos y en obtener el costo más bajo posible.

Para poder aplicar la reingeniería en los procesos de negocios es necesario identificar los diversos pasos asociados a un proceso en particular y reducir los desperdicios. Debemos llevar a cabo un análisis de procesos que describa los pasos de los mismos, señalando aquellos que agregan valor y examinando el flujo global de las actividades de trabajo. Además, el objeto del análisis es elevar la calidad del proceso mismo, aumentar la eficiencia, reducir los costos y hacer el trabajo más sencillo y seguro. La reingeniería debe aplicarse de manera sistemática por medio de un método que permita resultados cuantificables, que ayude a identificar con rapidez las áreas de mejora y reduzca desperdicios. El método más conocido es el de los "7 pasos para la mejora de procesos": definir

los límites del proceso; observar los pasos del proceso; recolectar los datos relativos al proceso; analizar los datos recolectados; identificar las áreas de mejora; desarrollar mejoras e implantar y vigilar las mejoras. La reingeniería implica una reconcepción de los procesos de negocios, pues éstos ya no deben ser inflexibles ni rígidos, sino más elásticos y aptos para adaptarse a las necesidades de los clientes. Cuando se utiliza esta herramienta se obtienen ventajas como la simplificación de procesos, que mejora el desempeño en costos, calidad, servicio y rapidez (López, 1998).

Calidad total

La calidad total es la participación de todos los trabajadores en la mejora continua tanto en el desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización, como en todas las actividades que se realizan dentro de la misma. El concepto calidad va más allá del enfoque tradicional de las normas, que atribuyen importancia sólo al cumplimiento de ciertas características de los productos y servicios. Ahora debe centrarse en el valor superior de los clientes como parte de un concepto estratégico que implica la sensibilidad constante frente a los requisitos del cliente así como una comunicación continua con el mercado para desarrollar la lealtad y la preferencia de los clientes o usuarios.

Para lograr mejores niveles de calidad y competitividad se necesita un planteamiento de mejora continua, bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo. Las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente (Guajardo, 1996). Al dar una respuesta rápida y eficiente y proporcionar de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, se logran ventajas adicionales en el mercado. Para lograr dichos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación. En este punto, cabe mencionar que es necesario contar con una base preferentemente cuantitativa en la fase de evaluación del avance en la obtención de información que sea útil para los futuros ciclos de mejora.

La calidad total requiere que todos los integrantes

de la organización estén informados y comprometidos a lograr un buen desempeño y una participación creativa y eficaz en la consecución de los propósitos planteados. Además, se debe brindar al personal capacitación y entrenamiento continuo en lo referente a las filosofías y técnicas de calidad relacionadas con el desempeño de su trabajo, la comprensión y solución de problemas y todas aquellas decisiones que afecten a los clientes. La pronta respuesta y la reducción de ciclos en los procesos de trabajo constituyen un atributo de calidad, que permite que las organizaciones sean más eficientes al resolver las necesidades de los clientes de manera oportuna. El diseño de procesos con calidad debe reducir desperdicios, problemas y costos, y debe ser tolerante a las fallas.

Kaoru Ishikawa, uno de los llamados gurúes de la calidad, estableció siete herramientas básicas (seis estadísticas y una de análisis) de la calidad: el diagrama causa-efecto; las hojas de verificación y recopilación de datos; histograma; diagrama de Pareto; estratificación; diagrama de dispersión y gráficas de control. Aunque existen más herramientas, con estas siete es posible resolver la mayoría de los problemas en las áreas productivas.

La filosofía contemporánea de la calidad total tiene una visión a largo plazo, ya que toda modificación profunda e irreversible lleva tiempo para realizarse. Asimismo, es indispensable retroalimentar todo el proceso de mejoramiento continuo con resultados a corto plazo. La calidad total debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el *Benchmarking* para obtener información comparativa de las mejores prácticas de trabajo. Una de las ventajas de esta herramienta es que puede usarse en todo tipo de organizaciones públicas, privadas, industriales o de servicios pues es un herramienta eficaz para detectar, analizar y solucionar los problemas que merman la calidad. Igualmente, ayuda a la implementación de un cambio gradual de la cultura organizacional hacia la mejora continua para la plena satisfacción del cliente.

La norma ISO 9000

A finales de la década de los años setenta se empezaron a abrir las fronteras de los países a la entrada de diferentes productos, lo que marcó el inicio de

un nuevo concepto en el comercio internacional conocido como la globalización (Guajardo, 1996). Sin embargo, los estándares comerciales variaban de país a país, lo que causaba problemas de comunicación y comprensión entre exportadores e importadores. De ahí surgió la necesidad de establecer una terminología común y una metodología mínima para la administración y el aseguramiento de la calidad de los productos, procesos y servicios. A mediados de la pasada década, la *International Organization of Standardization* formó el comité ISO TC/176 con el fin de desarrollar una norma similar la norma BS5750 del Reino Unido, lo que posteriormente evolucionó en la familia de normas ISO 9000.

Ésta posee una serie de subnormas en un sistema integrado para optimizar la eficacia de la calidad en una organización, para detectar la duplicidad de tareas y errores en los procesos con el objeto de proveer un control más estricto y para mejorar los procesos en productos y servicios que se elaboran en las organizaciones. Uno de los propósitos de la ISO 9000 es lograr una disciplina en la organización basada en documentar lo que se hace y hacer lo que se documenta para asegurar la constancia y en mantener los registros como prueba de cumplimiento. La implantación del sistema de normas ISO 9000 es útil para la administración pues ayuda a identificar los puntos fuertes de las organizaciones y sus áreas de oportunidad; de igual forma puede convertirse en un eje sobre el cual puede desarrollarse una estructura organizacional enfocada a la mejora continua.

Esta serie de normas permite establecer controles, estandarizar procesos, definir responsabilidades y mantener actualizados los procedimientos. Esto significa la reducción de costos al disminuir reprocesos, desperdicios y errores, al evidenciar las causas de las desviaciones y al realizar acciones correctivas de manera oportuna. Algunas de las ventajas del establecimiento de la norma ISO 9000 en las organizaciones son: la mejora de los métodos y procedimientos de trabajo, la corrección de las debilidades y la reafirmación de los elementos positivos y otros valores de la organización. Además, ayuda a evitar la obsolescencia de los productos, procesos y procedimientos en el largo plazo.

Al certificarse las empresas con la norma o subnormas ISO 9000, 9001, 9002, entre otras, se tiene la ventaja de estandarizar los procesos, esto significa que toda persona puede desempeñarlos con eficien-

cia. También facilita la entrada de la empresa al mercado mundial pues estos preceptos normativos tienen reconocimiento internacional.

just in time

Es en la *Toyota Motor Company* donde se implementó el sistema de producción denominado *just in Time* (JIT, por sus siglas en inglés) a mediados de los años setenta. El JIT es una herramienta que se encarga de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado.

El JIT beneficia a las organizaciones productivas al proponer nuevas formas para lograr la eficiencia y la calidad en sus procesos. Esto se consigue a través de la eliminación de los desperdicios, la disminución del tiempo de espera en cada fase de producción y la reducción de los espacios destinados a los inventarios. Además, la productividad de las operaciones directas e indirectas aumenta, colocando a la empresa en una mejor posición en el mercado; reduce los inventarios excesivos para atenuar las fuentes de incertidumbre a través del diseño de un sistema más flexible para así enfrentar las necesidades de cambio. De ahí que la orientación del JIT sea diferente a los sistemas tradicionales.

Para disminuir inventarios y producir el artículo adecuado en el tiempo y cantidad precisos, es fundamental contar con información acerca del tiempo y el volumen de los requerimientos de producción de todas las etapas. El JIT proporciona esta información por medio de técnicas como el *Kanban* o control de la producción e inventarios con tarjetas, lo que permite producir sólo cuando se necesita. Es un cambio de orientación, de la tradicional conocida como *push* (impulsar¹) hacia una de *pull* (atraer), misma en que los informes de producción provienen del centro de trabajo precedente; se inicia al final de la cadena de ensamble y se va hacia atrás, a todo lo largo de la cadena productiva, inclusive hasta los proveedores y los vendedores. Una orden se origina por el requerimiento de una estación de trabajo posterior y así se evita que los artículos sean innecesariamente producidos. Se debe contar con un estricto control de calidad para un resultado exitoso en el empleo de esta herramienta, además de un

programa adecuado de mantenimiento preventivo para disminuir las fallas y el deterioro de la maquinaria y así maximizar los efectos positivos del JIT en las organizaciones (Rico, 1998). Además de las ventajas antes mencionadas, se reducen costos por mantenimiento, obsolescencia, deterioro en los inventarios de materiales, producción en proceso y producto terminado, y elimina espacios físicos innecesarios.

Benchmarking

Definiremos el *Benchmarking* como un proceso sistemático y continuo para evaluar y comparar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Spendolini, 1995). El *Benchmarking* es un método operativo a largo plazo y se realiza continuamente al interior de la organización pues su comportamiento es dinámico. Además, es un proceso de investigación pues produce información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones, lo que ayuda a aprender acerca de la organización y de la competencia.

El proceso de *Benchmarking* implica una referencia a comparaciones y cambios, lo cual sugiere acción, desde recomendaciones hasta la ejecución del cambio en función al resultado del diagnóstico.

El *Benchmarking* puede ser interno, competitivo o funcional. En el interno se parte de que algunos procesos de trabajo se realizan con mayor eficiencia o eficacia que otros dentro de la organización; busca reconocer los estándares de desarrollo intrínsecos a la organización y se complementa con las actividades de los otros tipos de *Benchmarking* para obtener un enfoque más amplio del aspecto que es el objeto del estudio (Spendolini, 1995).

El de tipo competitivo se encarga del análisis de productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia directa de la organización, con el propósito de compararlos con los que se realizan al interior de la misma para lograr ventajas y beneficios en virtud de una optimización de procesos. En el de orden funcional o genérico se comparan productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que no necesariamente deben ser competencia. Se reconocen las mejores prácticas de cualquier tipo de orga-

nización que haya logrado la excelencia en el área específica a la que estamos aplicando el *Benchmarking*. El *Benchmarking* implicó un concepto revolucionario para muchas, organizaciones, ya que anteriormente la comparación entre procesos, productos y servicios se consideraban como espionaje industrial.

Empowerment

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad (Wellins, 1991). Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol. Es un cambio que se da de adentro hacia afuera y sus principales características son las siguientes: la gente se siente responsable no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor; el individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas, toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes y las organizaciones se estructuran y reestructuran para facilitar la tarea de sus integrantes, proporcionándoles parámetros de criterio para alcanzar los propósitos planeados.

Como resultado de la formación de personal con *Empowerment*, el desempeño de los equipos de trabajo mejora, alcanza mayor nivel de productividad y produce iniciativa sobre hechos concretos. Además, se incrementa la satisfacción de los clientes y se logra un mejor desempeño frente a la competencia. El *Empowerment* trata de corregir la excesiva centralización de los poderes en las organizaciones y promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la organización. Se busca realizar el trabajo en equipo y tomar decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa. Esto agiliza la ejecución del trabajo y propone soluciones más efectivas y eficaces. Se comparte la responsabilidad de las decisiones tomadas y fomenta el pensamiento creativo aplicado hacia los procesos de la organización.

El *Empowerment* favorece la rápida toma de decisiones; el involucramiento del personal para ofrecer calidad al cliente; mejora los servicios; faculta al

empleado desarrollándolo para tomar decisiones y motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

Los equipos de trabajo autodirigidos

Éstos se definen como un número reducido de personas con habilidades complementarias incorporadas con un propósito común, responsables de su desempeño y de la consecución de dicho fin. En virtud de que una sola persona no puede controlar todos los detalles en el desempeño de una tarea, los equipos de trabajo autodirigidos plantean una solución a este problema, pues el enfoque diverso permite que las actividades se lleven a cabo de mejor manera a través de una mayor y más rápida generación de las ideas y de una relación interpersonal más cercana entre los miembros del equipo. Esto implica una visión mucho más amplia por parte de los integrantes sobre el objetivo a realizar, se concretan las acciones para llevarlo a cabo y se mejora el desempeño en la realización de las tareas.

Se habla de tres elementos básicos en esta forma de trabajo. En primer lugar, una combinación de habilidades complementarias de los miembros del equipo (conocimientos, toma de decisiones y relaciones interpersonales). Un compromiso, que significa la planeación y desarrollo de un propósito común. Y en tercer lugar, la responsabilidad de cada uno de los integrantes para asegurar la consecución del propósito y las metas del equipo. Los integrantes deben tener un alto nivel de confianza entre sí, además de una serie de valores como lealtad, honestidad y veracidad, así como diversas habilidades.

El equipo autodirigido es capaz de solucionar problemas, coordinar el trabajo, coordinar asuntos interpersonales, realizar tareas administrativas y, por lo tanto, tiene un nivel mayor de responsabilidad. La participación y la cooperación efectiva, una comunicación amplia, la confianza, la definición de roles, la capacitación y el aprendizaje constante son la clave del éxito de esta forma de trabajo y la razón por la cual se emplea en muchas compañías como una técnica innovadora de la administración (Cantú, 1997). Origina el la responsabilidad voluntaria de cada integrante del equipo, lo cual facilita la realización de las metas establecidas sin la intervención de un supervisor que vigile el desempeño, así pues, el equipo

evolucionará a un comportamiento maduro en el que la cooperación, el aprecio y el compañerismo se presenten de manera espontánea.

El enfoque de sistemas

Antes que nada definiremos como sistema al conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas. Un sistema está formado por subsistemas que están interconectados entre sí y con el sistema principal, de manera que cualquier suceso en el medio ambiente afecta invariablemente a la totalidad del sistema.

El enfoque de sistemas analiza los fenómenos desde un punto de vista global y dinámico. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas; para observar patrones de cambio en lugar de situaciones estáticas. Primeramente fue empleado en otras ciencias y ahora sus principios se aplican en las ciencias administrativas como una técnica de adaptación ante los cambios producidos en el medio ambiente y que afectan a las organizaciones. En la figura 1 se muestran los distintos niveles en que se interrelacionan los sistemas, que van desde lo más simple a lo más complejo.

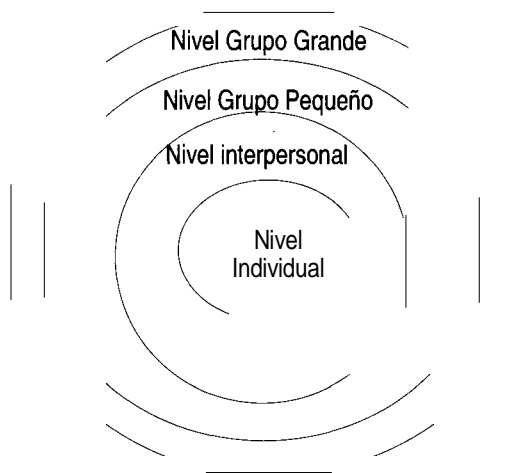


Figura 1. Interrelación de los niveles de sistemas y el medio ambiente.

Si bien en las ciencias sociales existe una gran cantidad de elementos cuya diversidad dificulta su estudio y análisis, el enfoque sistémico facilita una visión del futuro al observar el medio ambiente en su totalidad y así reducir el impacto de los riesgos

que alteran el escenario en que se encuentran las organizaciones en la actualidad. Esto implica una nueva actitud en la forma de actuar y pensar, considerando los sistemas como el mecanismo de funcionamiento de las organizaciones y la forma de relacionarse con el medio ambiente.

Un beneficio de emplear el enfoque de sistemas es que puede minimizar los riesgos y reducir la incertidumbre, al considerar el medio ambiente externo a través de la planeación, lo que nos permite responder más rápida y eficientemente a los cambios e imprevistos.

Outsourcing

También conocido como subcontratación, administración adelgazada o empresas de manufactura conjunta, el *outsourcing* es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. Actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero es responsable de su propia administración.

Una de las alternativas a la que pueden recurrir las empresas para lograr un alto desempeño en áreas específicas es el *outsourcing*, y por consecuencia se obtiene una estructura más ligera y flexible. El aumento de la tendencia hacia el *outsourcing* en un buen número de áreas, que van desde servicios básicos (como administración de comedores) hasta servicios más complejos y de mayor amplitud (como telecomunicaciones o informáticos) muestra la aceptación de este concepto dentro de las organizaciones, en las que se transfiere cada vez más responsabilidad al proveedor. Es un servicio más especializado que la simple administración de instalaciones y se basa en el logro de niveles de servicio establecidos.

En un mundo cada vez más cambiante y con recursos económicos más escasos, este concepto está dictando una tendencia hacia una organización adelgazada, el fin del desperdicio y la ineficiencia. Implica una disminución de costos, mejora de servicios y mayor atención por parte de las organizaciones cliente² a sus actividades centrales. Según Rothery (1997), el *outsourcing* se lleva a cabo a través de un proceso que consta de seis etapas, a saber: *Inicio del proyecto*. En esta etapa se identifica el alcance de lo que está considerado para el

outsourcing, establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores para la toma de decisiones iniciales, además se asignan los recursos para llevar a cabo el proyecto. Se entrega un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas. Se decide examinar los beneficios estratégicos.

Evaluación. En esta fase se examina la factibilidad del proyecto de *outsourcing*, se define el alcance y los límites del mismo e informa en qué grado el proyecto satisficará los criterios establecidos. Participa por en esta etapa un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, en el que por lo menos un gerente de una función que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación decide si se debe o no llevar a cabo el proyecto.

Planeación detallada. Se establecen los criterios para la licitación, se definen con detalle los requisitos y se prepara una lista breve de invitaciones para el concurso. Se entrega un plan para el proceso de licitación, incluyendo toda la documentación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel del servicio y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

Contratación del servicio. Se selecciona a un contratista como resultado del proceso de licitación, se identifica un proveedor de respaldo en caso de que existiese alguna falla con el contratista seleccionado. En la contratación se incluye a los asesores externos que participarán con el contratista potencial y sus socios. En el contrato se estipula el objeto del servicio, la duración y los criterios de evaluación de desempeño.

Transición. Se establecen los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Se transfiere la responsabilidad formal de las operaciones en esa área, el personal y activos según el acuerdo. En esta etapa participan el equipo central y el gerente de función que previamente se encargaba de la actividad subcontratada, además de los recursos humanos, usuarios, gerencias y personal del proveedor.

Evaluación periódica y administración del proyecto. En esta fase se revisa el contrato en forma regular, comparándolo con los niveles de servicio acordados. Se plantean negociaciones para tomar en cuenta cambios y requerimientos adicionales. En ella participan el representante del contratista, el responsable de la función del usuario, el encargado de la administración del contrato y del proveedor.

Algunas de las ventajas del empleo del *outsourcing* en las organizaciones son: la minimización de inversiones y la reducción de riesgos financieros, mayor flexibilidad en la organización, operaciones más eficientes, mejor control y mayor seguridad, incremento en la competitividad, disminución de costos, manejo de nuevas tecnologías, un despliegue más rápido de nuevos desarrollos y aplicaciones, y mejores procesos.

Downsizing

El *downsizing* es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones.

El término tiene dos interpretaciones. En el sentido estricto, significa reducción de la fuerza de trabajo. En el sentido amplio, expresa un conjunto más diverso de estrategias como el *rightsizing*³ y el *rethinking*⁴ (Biasca,1992), y no necesariamente una reducción laboral, ya que por lo general ésta, como estrategia aislada, es ineficaz e inclusive perjudicial. El *downsizing* se emplea hasta volverse común tanto a los sectores públicos como a los privados. A pesar de que las presiones económicas, fiscales y políticas son la causa inmediata por la cual se decide llevar a cabo el *downsizing*, el hecho es que los cambios tan rápidos en el ambiente gubernamental y de negocios son la razón de fondo por la que se realizan estas medidas.

Se debe ser cuidadoso en la ejecución de medidas de *downsizing*, pues son decisiones que afectan profundamente la vida y la productividad de los individuos, sobre todo cuando se lleva a cabo una disminución en la fuerza laboral. Las medidas de *downsizing* son clasificadas en dos enfoques: el reactivo y el estratégico o proactivo.

En el primer enfoque, las personas que toman las decisiones adoptan una actitud de reacción ante las fuerzas del cambio. Cuando esto sucede, por lo general le sigue una serie de consecuencias predecibles, atravesando por periodos de crisis, reducción laboral sin un diagnóstico previo y un ambiente de trabajo trastornado. Los daños son costosos, y tienen

implicaciones negativas severas en la eficiencia organizacional.

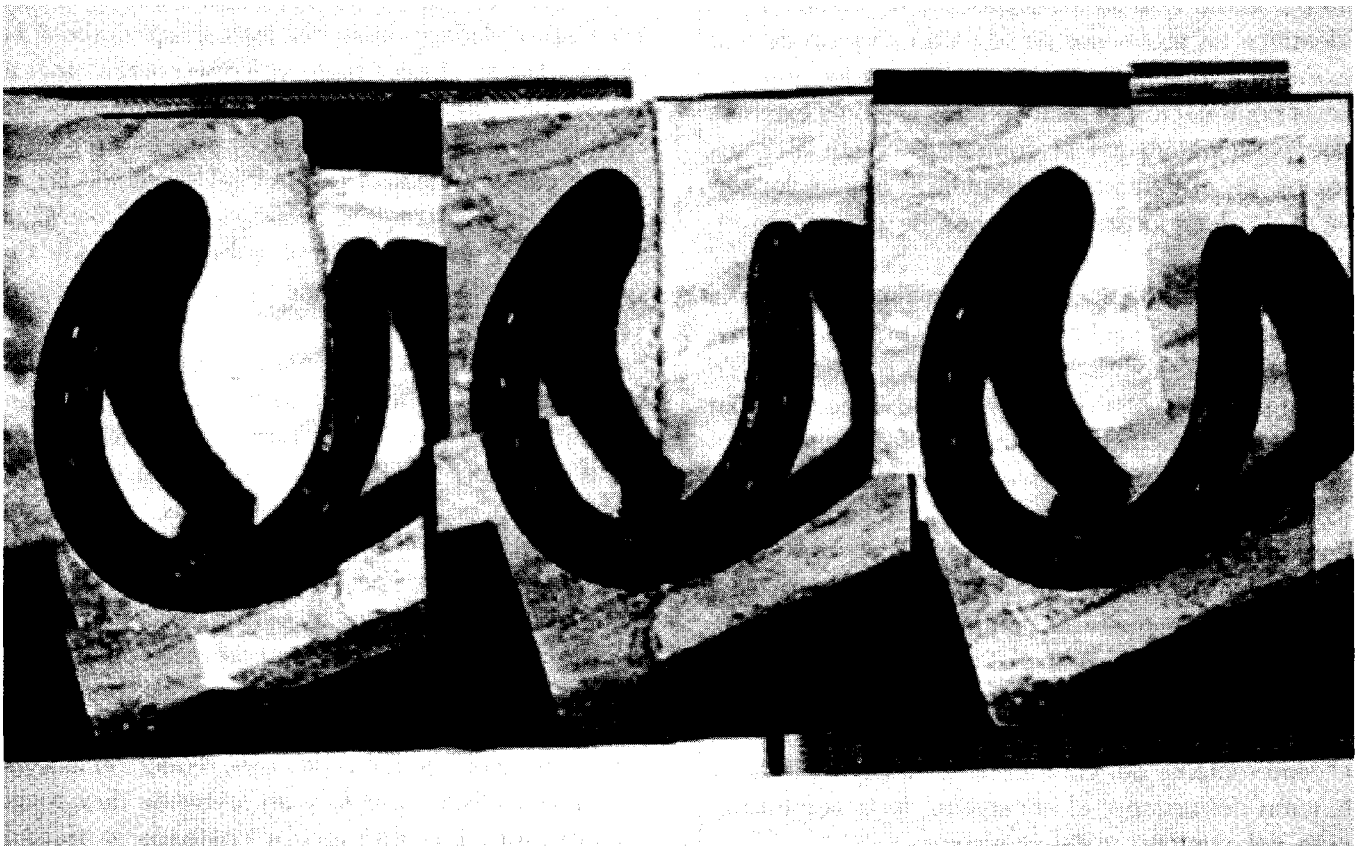
El enfoque estratégico o proactivo evita la secuencia reactiva. Aunque los cambios a corto plazo en el enfoque reactivo son menos bruscos, en el proactivo se producen resultados y efectos más rápidamente. El *downsizing* estratégico es más complejo, ya que involucra un criterio múltiple para la toma de decisiones en la selección y configuración de las estrategias a seguir e implica un replanteamiento (*rethinking*).

Para adoptar medidas de *downsizing* estratégico, se sugieren los siguientes preceptos:

- El uso de un marco sistemático de trabajo y una metodología, más que un enfoque no estructurado en el desarrollo de medidas de *downsizing*.
- Determinar si el *downsizing* va a dirigirse hacia los procesos o a verificar si se está alcanzando de manera adecuada los objetivos esenciales de la organización (en este caso, puede efectuarse un cambio en la misión, en los procesos de trabajo, o un cambio en el número de trabajadores)
- Revisar las condiciones en las que se va a llevar a cabo el *downsizing*, así como las herramientas que se emplearán para realizarlo.

- Desarrollar un plan de administración del cambio con una visión clara -especialmente de la visión futura de la empresa y de la identidad organizacional- y los pasos específicos para llevarlo a cabo.
- Definir un plan para mantener y mejorar el desempeño organizacional durante y después del *downsizing*.
- Considerar cómo el proceso de planeación del *downsizing* involucrará a los empleados, los sindicatos y los clientes (o en su caso a los ciudadanos, en planes en el sector público).
- Generar escenarios alternativos basados en una gama de supuestos distintos sobre variables clave e impredecibles, considerando los costos y desarrollar un plan a implementar según las estrategias elegidas.
- Identificar la gente que será afectada. ¿Se requiere despedir personal o mejor capacitarlo de nuevo? ¿Qué se puede rescatar? ¿Cuáles son los requerimientos del nuevo personal?

El *downsizing* puede ayudarse de otras herramientas, ya sea de diagnóstico, de personal, de reestructura de la organización o algunas otras de las ya mencionadas. Aunque el *downsizing* puede ser un arma de doble filo: se busca la eficiencia de la or-



ganización ante cambios rápidos cualquiera que sea su magnitud, pero se debe ser cauteloso en el proceso de implantación pues podría generar situaciones más perjudiciales que benéficas.

Entre las ventajas del *Downsizing* se puede mencionar una disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios, y, combinado con el *outsourcing*, da como resultado organizaciones más flexibles y ligeras.

Conclusiones

La globalización y la integración de los países han afectado a las organizaciones, por lo que han surgido como propuestas estas herramientas en la administración como alternativa para hacer frente a los nuevos retos, como lo es un mercado más exigente y perfeccionista. Estas prácticas administrativas pueden adaptarse a la mayor parte de las organizaciones, siempre y cuando estén bien definidas sus necesidades, misión y visión, y se haya realizado previamente un análisis de fuerzas y debilidades. No todas las prácticas sirven para todas las organizaciones, y por ello se debe ser prudente al elegir una o varias herramientas que ayuden efectivamente en la adaptación más viable en relación con el medio ambiente cambiante.

Lejos han quedado los tiempos en que la especialización en el trabajo y los procesos rígidos y estáticos eran lo común dentro de las organizaciones. La comercialización internacional y por ende la gran variedad de productos que se intercambian entre esos bloques han originado que el medio ambiente se torne más agresivamente competitivo, al tiempo que se transforma con mayor rapidez. La administración del cambio surge como un mecanismo de adaptación al que recurren las organizaciones para enfrentarse de mejor manera a las alteraciones resultantes de la interacción con el medio ambiente externo en que se desarrollan, al ofrecer a las organizaciones de herramientas a través de las cuales se busca modificar los procesos de trabajo y la mejor manera de suavizar el impacto del medio y sus transformaciones. Se debe conocer a la perfección nuestras necesidades para así posibilitar el desarrollo de nuestros puntos fuertes y sobrevivir en un mundo que es distinto cada vez en lapsos más cortos de tiempo. La clave es adaptarse y responder a estos cambios cada vez

más rápido e inclusive preverlos hasta que las organizaciones sean capaces de brindar soluciones inmediatas a escenarios inciertos y variables.

Notas

- ¹ La orientación *push* comienza con una orden en el centro de trabajo inicial. Una vez que el trabajo se finaliza en la primera estación de trabajo, se mueve a la siguiente. Este proceso continúa hasta el final de la estación de trabajo. Como puede advertirse, el trabajo se lleva a cabo al completarse el de la estación precedente y no con relación a las necesidades de la siguiente estación de trabajo.
- ² Debemos entender como organización cliente a aquella organización que busca los servicios de *outsourcing*.
- ³ El término *rightsizing* se refiere a una combinación de técnicas de redimensionamiento y reestructura de la organización, inclusive la reducción o el aumento de la fuerza laboral, la eliminación de funciones, reducción de gastos y el rediseño de sistemas y políticas. Busca la anulación del trabajo innecesario y mejora y da prioridad al trabajo más importante. Sinónimo: organizaciones planas.
- ⁴ Rethinking (literalmente traducido, significa volver a pensar) es más amplio y substancial que el *rightsizing*. En este concepto se identifica estratégicamente y se reconsidera la misión esencial. Este replanteamiento de lo que se hace es necesario y apropiado en periodos de grandes cambios, como retroalimentación de las actividades que se realizan al interior de la organización.

Fuentes Bibliográficas

- Audirac Camarena, Carlos (1997), *ABC Desarrollo organizacional*, México, Trillas.
- Bennis, W.G. (1973), *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Biasca, Rodolfo (1992), *Resizing*, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Cantú, Humberto(1997), *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, McGraw Hill.
- Gibson, James, et al. (1994), *Las organizaciones*, E.U., Addison-Wesley Iberoamericana.
- Guajardo, Edmundo (1996), *Calidad total*, México, Pax.
- Guízar, Rafael, (1998), *Desarrollo organizacional*, México, McGraw Hill Interamericana.
- López Garza, Patricia, et al. (1998), *Estrategias organizacionales para administrar el cambio*, México, Indecoop.
- Rico, Rubén (1998), *Total Quality Management*, Buenos Aires, Macchi.
- Rothery, Brian, et al.(1997), *Outsourcing, la subcontratación*, México, Limusa.
- Schuler, Randall (1992), *Managing Quality*, Canadá, Me Graw Hill.
- Spendolini, Michael (1995), *Benchmarking*, Cali, Grupo Editorial Norma.
- Wellins, Richard, et al. (1991), *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups that Improve Quality, Productivity, and Participation*, Estados Unidos, Jossey-Bass Publishers.