

Organización y administración de servicios

Clase 6 - 16/10/2021

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos

Uno de los enfoques más actuales en relación con el diseño de organizaciones es la reingeniería. La reingeniería es el **rediseño radical de los procesos**, con la finalidad de lograr cambios espectaculares en la disminución de costos, recursos y tiempo para mejorar la calidad de la organización. La reingeniería es de gran importancia ya que a través de ésta se optimizan los procesos apoyados en los sistemas informáticos, en una visión a través de la cual los esfuerzos de la empresa se enfocan hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos. Las etapas de la reingeniería son: pre-implantación, diagnóstico, rediseño de procesos e implantación.

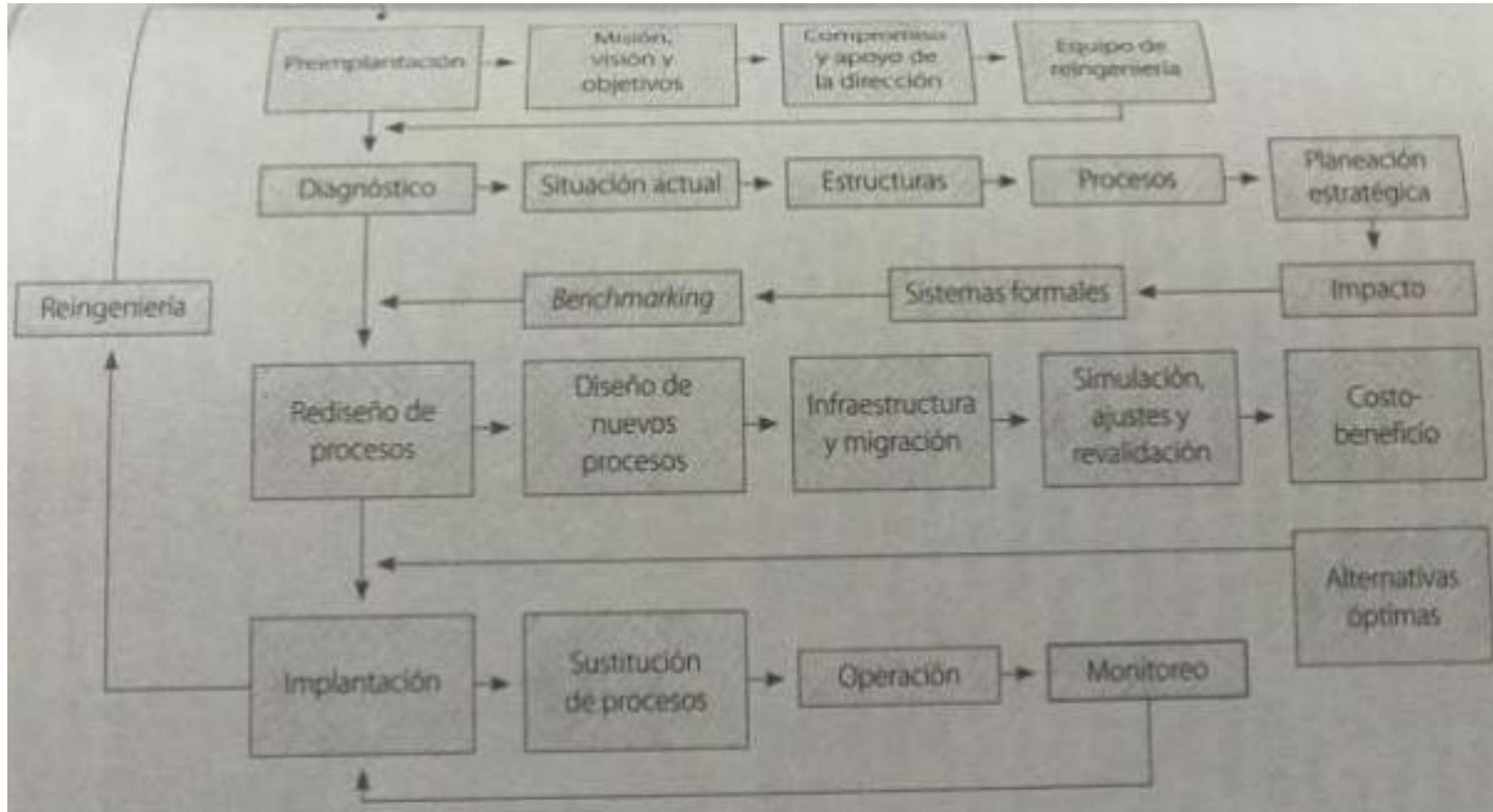
Pre-implantación

Antes de iniciar el proyecto de reingeniería es imprescindible establecer las condiciones para que ésta pueda llevarse a cabo. Los requisitos previos a la reingeniería son:

I. **Visión, misión y objetivos**. El punto de partida del proceso de reingeniería es determinar la visión y la misión de la compañía. Esta etapa es importante para definir las expectativas y establecer hacia dónde debe dirigirse el esfuerzo de la reingeniería y determinar los objetivos de la misma. La visión establece el rumbo de la empresa, debe ser ambiciosa, pues en un ambiente competitivo es mucho mejor lograr metas muy elevadas que fijarse objetivos equivocados.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



2. **Compromiso y apoyo de la dirección.** Es frecuente que exista resistencia a la reingeniería, la estrategia para un cambio exitoso inicia con la sensibilización del equipo directivo para lograr su compromiso, ya que todo proceso de cambio requiere el apoyo de los directivos para que éstos sensibilicen a todo el personal de la importancia de la reingeniería, además de que deben proporcionar todos los medios y recursos para que ésta se lleve a efecto.

La aplicación de la reingeniería implica la participación de todos los niveles de la organización:

- o La alta dirección promueve y se compromete con el cambio.
- o Los equipos de reingeniería proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso.
- o Los empleados, en coordinación con la dirección
- o gerencia correspondiente, realizan propuestas, así como los cambios en las tareas.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



3. **Equipo de reingeniería**. El proceso de reingeniería requiere estar a cargo de un equipo suficientemente capacitado en lo que a técnicas de reingeniería se refiere. El equipo de reingeniería será responsable del diagnóstico, la creación y la simulación de los nuevos procesos, la ejecución del análisis del impacto y la implementación. Se debe nombrar un líder directivo del proyecto y aprovechar el inicio para sensibilizar al personal de la empresa y difundir el proyecto.

La primera tarea del equipo es identificar los procesos a modificar estableciendo las prioridades, los objetivos del proyecto y el programa para efectuarlo. El equipo también debe establecer una infraestructura a fin de administrar el proyecto que se encargue de las siguientes funciones; definición de técnicas y estándares, diseño de reportes y avances, creación de un sistema de información con los documentos necesarios para la reingeniería; definir la logística para manejar la información, identificar las normas para establecer la aprobación administrativa de los modelos y otros documentos y diseñar los formatos de recopilación de información.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



Diagnóstico

A través del diagnóstico se determina y analiza la situación actual, los procesos, los sistemas, las estructuras, el impacto en el personal y la situación de la empresa. El diagnóstico se realiza de acuerdo con los siguientes factores:

I. **Situación actual**. El diagnóstico inicia con una descripción básica de la operación de la empresa. Esta descripción establece los parámetros para definir y evaluar el proceso actual. La descripción de la situación actual se realiza mediante los diagramas de la actividad de negocios y los diagramas de relación. En esta etapa también se analizan los planes estratégicos, planes tácticos, organigramas, reglas, políticas, descripciones de puestos, especificaciones, así como los sistemas de información. Con el diagrama de actividad del negocio el equipo de reingeniería estará en posibilidad para determinar el alcance del proceso. Para efectuar el diagnóstico es necesario analizar los siguientes factores; estructuras, procesos, planeación, impacto, sistemas informáticos y benchmarking.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



2. **Estructuras**. Implica el análisis de las estructuras vigentes básicamente a través de:

- a. Organigramas para identificar la distribución de todas las áreas de negocio y los niveles jerárquicos.
- b. Descripción de funciones. Se obtiene a través del análisis de los manuales y procedimientos y de entrevistas con los empleados. Si se cuenta con la declaración de la misión de la empresa a nivel de departamentos, esta debe incluirse.
- c. Estructura. Se identifican los departamentos involucrados en la reingeniería y el orden que se revisarán.
- d. Declaración de la misión. Se verifica que la misión de los diferentes departamentos se relacione con la misión corporativa.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



3. **Procesos**. Inicia con la identificación de los componentes de cada función de negocios, se definen las actividades del proceso y se desglosan hasta definir las funciones de negocios, para indicar el flujo de trabajo.

Los diagramas de actividad de negocios se utilizan para representar estos procesos. Una función de negocios es la especificación detallada del flujo de trabajo, las tareas necesarias para realizar la actividad deben definirse en un nivel de detalle y se agrupan en funciones.

Las descripciones del departamento o de la unidad de negocios están relacionadas con estas funciones. Los diagramas de relación se utilizan para representar las actividades de cada puesto, se representan primero en la secuencia en que se realizan, se incluyen todas las decisiones y se identifican los archivos. A continuación se establece el flujo del proceso y se complementa con el de la información. Ésta se relaciona con la arquitectura técnica de informática y con los diagramas que definen la forma en que interactúan los diferentes sistemas.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



4. **Planeación estratégica**. El plan corporativo define el rumbo de la empresa o sea el propósito básico de toda actividad. Si la empresa no tiene un plan estratégico, los analistas deben recopilar, por lo menos, una lista de objetivos y definir las estrategias para alcanzarlos. Los objetivos deben integrarse a los proyectos y a las acciones existentes a nivel táctico. Los manuales de procedimientos brindan información, sin embargo, la fuente más confiable es la persona que hace el trabajo. Para elaborar el diagrama de relación debe participar el personal.

5. **Impacto en el personal**. Cualquier cambio puede afectar al personal por lo que es importante sensibilizar y fortalecer el compromiso de los recursos humanos, para que comprendan los beneficios de la reingeniería a la vez que se involucran en el proceso. La reingeniería origina problemas de resistencia en el personal o que se subsana cuando la reorganización es apropiada e implica reubicación reasignación del personal, entrenamiento y nuevos servicios de apoyo en comunicaciones y computación.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos

6. **Sistemas informáticos**. La reingeniería implica una interrelación con los sistemas de información ya que todos los procesos deben apoyarse en la tecnología informática. Uno de los aspectos técnicos que debe desarrollarse en esta fase es la arquitectura e inventario de la infraestructura informática. El inventario incluirá el hardware, software, la disposición del equipo y la información técnica de apoyo. Los diagramas de relación deben indicar con claridad los sistemas, los informes y su capacidad de apoyo para cualquier cambio. Al diseñar un nuevo proceso debe mostrarse si el sistema de información debe reemplazarse o modificarse y señalar con exactitud las modificaciones necesarias.

7. **Benchmarking**. El benchmarking consiste en la evaluación de los procesos de la organización mediante su comparación con las mejores prácticas de procesos similares en el ambiente externo e interno. Esta etapa no se realiza en algunas empresas debido a la dificultad para obtener información, especialmente acerca de la competencia. Sin embargo, es posible aplicar un benchmarking interno para identificar y optimizar las mejores prácticas organizacionales y los “secretos de éxito” de las áreas que se destacan por su eficiencia. A partir de este análisis es posible priorizar los procesos de reingeniería así como definir los objetivos de desempeño.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



Rediseño de procesos

Después de efectuar el diagnóstico se inicia el rediseño de procesos. El rediseño de procesos consiste en la elaboración de un modelo a través del cual se propone un nuevo proceso optimizado. Generalmente los cambios que se generan en el rediseño de procesos se orientan a los tres componentes significativos de la operación de la empresa: el personal, la tecnología y el proceso mismo.

I. **Diseño de nuevos procesos**. En esta etapa se diseñan nuevos procesos que solucionen los problemas detectados en el diagnóstico. Esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organizacional y, por supuesto, debe apoyarse en los sistemas al modificar las tareas que apoyan el flujo de trabajo. El equipo de cambio es responsable de crear los nuevos diseños del proceso. En todos los casos, los directores de área deben elegir la mejor opción. Se requieren varias acciones para crear un nuevo diseño de proceso. Primero, se revisa el flujo de trabajo, a continuación el proceso se optimiza y, por último, se rediseña el proceso y el flujo de trabajo. Los cambios organizacionales se consideran cuando los flujos de trabajo de los departamentos alcanzan un grado óptimo.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos

Los diagramas de un proceso nuevo, pueden elaborarse varias veces, ya que se evalúa el impacto sobre otros procesos y se revisa cada decisión y cada tarea para evaluar su importancia y las mejoras propuestas. El impacto en el personal debe analizarse en función del volumen de trabajo y de las destrezas. Los nuevos procesos deben orientarse a las metas del proyecto y reflejar los apoyos requeridos por parte de la tecnología y la cultura corporativa. Las propuestas deben documentarse con la información acerca de quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué. Es importante que los trabajadores participen en las actividades de rediseño de la tarea para lograr con mayor facilidad la aprobación e implantación de los procesos propuestos.

2. **Infraestructura y plan de migración.** En esta etapa se define la infraestructura para los nuevos procesos, en su diseño deben participar expertos en capacitación, personal, tecnología de información, marketing, contabilidad y finanzas. Su finalidad es examinar el diseño de los nuevos procesos para determinar las nuevas necesidades para estas áreas. El plan de migración debe detallar cada actividad necesaria para construir el nuevo entorno organizacional e implantar los nuevos procesos. El plan debe simularse y probarse para detectar errores u omisiones, esta prueba se realiza por medio de la simulación de cada etapa. Todos los participantes del proyecto deben incluirse en esta revisión.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



Cuando se llega al punto donde no puede identificarse ningún problema, el plan ha superado la prueba. Un programa para la implementación de la nueva operación de negocios, puede incluir: cambios en la planta física, nuevos espacios, implementación de una estructura organizacional, implementar el nuevo flujo de trabajo, cambios de producción en la planta, apoyo informático, comprobación del nuevo proceso, establecimiento de planes de contingencia, capacitación del personal, cambio de las políticas y las reglas, cambios y/o diseño de las descripciones de puestos. El plan debe incluir disposiciones para enfrentar las posibles contingencias de tal forma que facilite el transcurso de la implantación en forma paralela con la operación actual. Además, brindar la capacidad para el proceso de continuar trabajando con el anterior. El compromiso final es un gran paso y la transferencia total al nuevo proceso ocurrirá sólo cuando éste funcione y sea estable.

3. Simulación, ajustes y validación de los nuevos procesos. Los modelos pueden utilizarse para simular los cambios en el flujo de trabajo, usando los datos cuantitativos asociados con las actividades. Estas evaluaciones que se hacen para los procesos propuestos, pueden ser muy exactas, de hecho son suficientes para validar los diseños alternativos de reingeniería.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos

El análisis inicial se desarrolla en el nivel de proceso y luego en el nivel de función de negocios, empleando los diagramas de relación. Las pruebas adicionales se efectúan para validarlos y para detectar y evitar:

- Duplicidad y tiempos ociosos en actividades y procesos.
- Cuellos de botella existentes en el trabajo.
- Operaciones ineficaces e ineficientes.
- Subutilización de la capacidad tecnológica.

El propósito de la simulación es seleccionar la mejor alternativa desde la perspectiva del trabajador. Los procesos pueden mejorarse con los ajustes para diseñar un nuevo proceso que sea aceptado por los empleados involucrados. Es obvio, que este diseño debe someterse a la aprobación del equipo de reingeniería. En esta etapa se elaboran ajustes a los procesos propuestos para garantizar su efectividad durante la implantación.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos

4. **Análisis de costo – beneficio**. Una vez que se han desarrollado uno o más escenarios de simulación de los nuevos procesos y que se ha realizado la validación y ajuste, es necesario evaluar el costo beneficio de los mismos. Para calcular los costos y beneficios deben comprenderse los resultados del proyecto; esto implica una revisión de la propuesta y la definición de las repercusiones y sus costos.

Los costos más importantes a considerar son: salarios y gastos generales de mano de obra, costos de los sistemas de información, adaptación o reposición del equipo de producción, adaptación de tecnología, cambios en la planta física, cambios de personal y equipo, así como los costos resultantes de interrupción de operaciones y capacitación del personal.

Los beneficios pueden ser: cuantificables o tangibles, como reducción de costos y tiempo; e intangibles que en ocasiones tienen un mayor impacto a largo plazo, como por ejemplo el servicio al cliente. El objetivo del análisis costo – beneficio es elegir la alternativa óptima, un análisis detallado de los costos y beneficios asociado a la implantación y al uso de cada escenario de simulación de la nueva operación, que aporta bases racionales para elegir la alternativa óptima.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



5. **Selección de la alternativa óptima.** En esta etapa se consideran todos los aspectos anteriormente mencionados con la finalidad de elegir la mejor propuesta. Es importante considerar la capacidad de la propuesta para simplificar y enriquecer el trabajo, lo que incide en la lealtad, la moral y el desempeño del personal. La selección permite el análisis de los diseños alternativos. El líder del proyecto participa en esta decisión junto con los gerentes que aportan una perspectiva diferente y ofrecen una experiencia distinta para evaluar el diseño.

Implantación

Para eliminar la resistencia al cambio el personal debe involucrarse y trabajar con los equipos de reingeniería, primero para definir la operación actual y después para rediseñarla. Esto implica capacitar al personal en las técnicas y herramientas de reingeniería. la participación a lo largo del proceso influye en la implementación exitosa y a la vez en su desempeño.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



En primer lugar debe aplicarse los aspectos de la implementación del nuevo diseño que tomen más tiempo. Normalmente están relacionados con la tecnología, que involucra la compra de hardware y software y la adquisición del equipo de comunicaciones y producción.

La implantación y la migración deficientes pueden causar problemas serios a la empresa. El contar con planes de contingencia, reduce los riesgos y minimiza los costos de implantación. Éstos deben ser documentos flexibles para adaptarse a cualquier cambio no previsto. Es obvio que en un proceso tan importante como la reingeniería, sólo deben realizarse modificaciones cuando sean absolutamente necesarias.

La empresa puede mejorar las relaciones con su personal durante la implementación de la nueva operación. El programa de reingeniería puede aprovecharse para anunciar ascensos, reubicaciones, cursos y planes de desarrollo.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



1. **Sustitución de procesos, estructuras y sistemas.** Al realizar la implantación, toda la documentación de apoyo debe incluirse con la información básica para los departamentos y los procesos que están involucrados, lo que implica la actualización de algunos documentos y el reemplazo de otros. Los nuevos procesos sustituyen a los antiguos, de esta forma, los modelos del proyecto y la información se convierten en la nueva guía básica. El equipo de reingeniería debe actualizar los modelos y la información, los procesos conceptuales y a las entidades organizacionales. A través de la implantación de la reingeniería se logra mayor competitividad y la optimización de los procesos y recursos y se obtiene una mayor participación y motivación del persona.

2. **Operación.** La implantación y operación de los nuevos procesos de negocios es el último paso de la reingeniería. Esta etapa puede ser difícil, ya que si existe la sospecha de un reajuste de personal, la labor se convierte en el más gran desafío que pueda enfrentar un gerente. Por lo que hay que considerar, la importancia de sensibilizar al personal desde las primeras etapas de la reingeniería e involucrarlo en el diagnóstico y mejora de procesos, a la vez que enriquecer los puestos de trabajo. Todo lo anterior complementado con una capacitación continua.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



3. **Monitoreo**. Todos los nuevos procesos deben ser revisados continuamente para verificar su correcta implantación, a la vez que para detectar oportunidades de mejora de calidad, desempeño financiero y aprendizaje organizacional.

Técnicas de reingeniería

Algunas de las técnicas de la reingeniería no son nuevas, son técnicas de organización que han evolucionado. Aunque también existen nuevas técnicas:

- ☑ Diagrama de flujo. Es una de las formas tradicionales para graficar el flujo de trabajo; es una representación gráfica de la secuencia de las etapas para realizar una tarea o actividad. El flujo se representa con una línea orientada en el sentido de la flecha.
- ☑ Diagrama de árbol. En esta técnica cada decisión se presenta como las ramas que salen del tronco de un árbol. Cuando se desciende por una de ellas, se muestran los diferentes componentes o alternativas.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



- ☑ Diagrama de Warnier-Orr. Son cuadros de análisis que muestran de manera específica la estructura jerárquica de las funciones o los sistemas de negocios.
- ☑ Diagramas de transición de estado. Muestran los procesos como una red conectada de estados diferentes. Los estado deben definirse para cada estación en un proceso de trabajo; los dos estados más simples son estar activo y esperar.
- ☑ Diagramas de jerarquía. Son diagramas de descomposición, similares a los de árbol. Inician un enunciado global de la acción y luego se dividen, factorizan o descomponen en niveles de detalle. La relación es vertical y muestra cómo las actividades se dividen en componentes.
- ☑ Modelos sinápticos. Tratan de imitar la estructura del cerebro humano, representan una visión matricial o de red de la actividad, en donde los procesos se representan como caminos dentro del modelo.
- ☑ Modelo de red. Estos modelos inician con un punto único de partida y luego muestran cada etapa sucesiva. El flujo está implícito en la posición de las etapas y las relaciones entre éstas se demuestran por su localización.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.3 Reingeniería de procesos



- ☑ Modelos de simulación computarizada. Reproducen el comportamiento de un proceso real. Se utilizan para demostrar los cambios en el comportamiento de un proceso cuando sus variables esenciales se alteran.
- ☑ Modelos matemáticos. Soluciones matemáticas que se pueden aplicar en ciertos problemas de negocios. Son modelos en el sentido de que los negocios utilizan sus datos reales para llegar a estas soluciones.
- ☑ Modelos de acción de flujo de trabajo. Las interacciones constituyen un factor constante entre los miembros de un grupo; se definen y apoyan por medio de la automatización.
- ☑ Diagramas de la actividad de negocios BAM. Son diagramas de flujo que identifican las actividades que se van a realizar y representan el flujo de trabajo y la relación entre actividades. Los BAM presentan todas las decisiones y ramificaciones que resultan en los caminos seguidos por el flujo. Toda la lógica y las reglas están referenciadas a través de los comentarios que se incluyen.
- ☑ Diagramas de relación RSD. Se utilizan para representar la forma como se realiza un trabajo. Describen la interacción entre la actividad de una persona y los sistemas u operaciones que apoyan esa actividad. Esta interacción se muestra como un flujo que se desplaza desde una acción hacia otra.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.4 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhar. A continuación se explicarán los fundamentos más importantes del DO haciendo la aclaración que en todos los enfoques de cambio mencionados, deben ser estudiados con mayor profundidad para ser aplicados correctamente. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

1. Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Debido a los cambios continuos en el entorno, es necesario revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
2. Una de las formas de cambio en las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional.

Las definiciones de desarrollo organizacional de los creadores de este enfoque son: “Una respuesta al cambio. Estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.” (Warren Bennis)

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.4 Desarrollo organizacional

“Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (Richard Beckhard) Con base en las definiciones anteriores es posible definir al DO: “Es un cambio planeado que implica la aplicación de una estrategia educativa para modificar la cultura organizacional mediante la transformación de los sistemas tradicionales y la utilización de las disciplinas de comportamiento humano”.

Características

El DO se distingue de otros enfoques debido a que se caracteriza por:

- a) Una estrategia educativa para lograr un cambio planeado en la organización.
- b) Los cambios están ligados directamente a alguna de las siguientes necesidades:
 - Crecimiento, destino, identidad y revitalización.
 - Mejoramiento de clima organizacional.
 - Calidad y eficiencia.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.4 Desarrollo organizacional

- c) Se orienta hacia la administración participativa y al desarrollo de equipos de trabajo.
- d) El desarrollo organizacional se efectúa a través de un agente de cambio que normalmente es un consultor externo e implica una relación de colaboración con todos los miembros de la organización.
- e) Se utilizan una serie de estrategias educativas tales como:
 - Mejoramiento en la competencia interpersonal.
 - Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos a fin de reducir las tensiones.
 - Desarrollo de mejores métodos de “solución de conflictos”. En lugar de los métodos tradicionales que se basan en la represión, las transacciones o en los acuerdos intermedios, se utilizan métodos basados en las ciencias del comportamiento.

La implantación del desarrollo organizacional se basa en la diferenciación entre los sistemas de administración tradicional o sistemas mecánicos y los sistemas orgánicos que utilizan la estrategia del cambio. El desarrollo organizacional sigue la tendencia de los sistemas orgánicos. Según Bennis, las características de los sistemas mecánicos en relación con los sistemas orgánicos son:

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.4 Desarrollo organizacional

Sistemas mecánicos	Sistemas orgánicos
Sólo se da importancia a lo individual	Se da importancia a las relaciones dentro de los grupos y de éstos con otros.
Relaciones de autoridad – obediencia	Confianza mutua
Adhesión rígida a la responsabilidad	Interdependencia y responsabilidad compartida
Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica	Pertenencia a muchos grupos, con las consiguientes responsabilidades.
Centralización de la toma de decisiones	Responsabilidad y control ampliamente compartidos
Solución de conflictos por medio de la imposición de la autoridad	Solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.4 Desarrollo organizacional

Requisitos

La implantación del DO en una empresa es un proceso largo y complejo, ya que implica un cambio en los sistemas de administración. Por lo que para implementarlo se requiere:

- Involucrar a todos los miembros de la organización.
- Contemplar los resultados a largo plazo.
- Participación y compromiso de la dirección.
- Preparar estrategias para la resistencia al cambio.
- Actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.
- Trabajar principalmente en grupos.
- Implica un trabajo arduo y una considerable inversión en dinero y tiempo.
- Considerar que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajuste y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.4 Desarrollo organizacional

Las finalidades básicas del desarrollo organizacional son:

- ❖ Lograr la colaboración y competencia sana entre las áreas.
- ❖ Crear condiciones en donde aflore y se aproveche el conflicto.
- ❖ Tomar decisiones asertivas.
- ❖ Crear un clima abierto a la solución de problemas.
- ❖ Incrementar la productividad.

Etapas

El proceso de desarrollo organizacional se logra a través de las siguientes etapas:

I. **Sensibilización**. Todo proceso de cambio se genera con la concientización del equipo directivo de la necesidad de efectuar mejoras y modificaciones a la organización para afrontar el entorno competitivo. Usualmente en esta primera etapa el agente de cambio sensibiliza a los directivos en las características, requisitos y etapas del proceso de desarrollo organizacional, así como en sus ventajas y limitaciones con la finalidad de lograr su compromiso, apoyo y participación a lo largo de todo el proyecto.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.4 Desarrollo organizacional

2. **Educación**. La educación es una constante durante todo el proceso de desarrollo organizacional; inicia con la capacitación de los miembros del equipo directivo en las principales estrategias educativas con la finalidad de que las apliquen en cada una de las etapas, posteriormente se capacita a todos los niveles de la organización para involucrarlos en las funciones que les corresponden para lograr el cambio.

Las estrategias educativas del DO son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio, estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización. La consultoría se realiza de manera simultánea a la etapa de educación, el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar la estructura y procesos.

3. **Diagnóstico**. El agente de cambio junto con el equipo directivo definen, aplicando las estrategias del DO la situación actual de la cultura organizacional. El diagnóstico abarca dos subsistemas principales: el formal que comprende la estructura organizacional, los procesos y sistemas; y el informal, o sea los valores, tradiciones y mecanismos implícitos.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.4 Desarrollo organizacional

4. **Diseño del modelo estratégico ideal**. Una vez definida la situación actual se diseña el modelo estratégico ideal con la finalidad de lograr una mejor situación de la empresa, en esta etapa se determinan los objetivos del programa así como los cursos de acción necesarios y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización. el modelo parte de los objetivos estratégicos y de la propuesta para dicho nivel, éste es elaborado por los directivos, posteriormente se transfiere a los niveles jerárquicos inmediatos para que a su vez desarrollen los objetivos y estrategias correspondientes, este diseño a su vez se trasmite a los otros niveles hasta abarcar toda la organización. de esta manera se garantiza la participación del personal involucrado en cada área y nivel en la elaboración del modelo a implantar. En esta etapa también se elabora el programa en que se irá aplicando el mismo.

5. **Implantación**. Consiste en implementar de manera gradual y debidamente priorizada en todos los niveles, el modelo definido en la etapa anterior. Este proceso se facilita debido a que todo el personal participó en el diseño y está debidamente capacitado en su aplicación.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.4 Desarrollo organizacional

6. **Retroinformación**. Durante la implantación y la operación del modelo se establecen sistemas de retroalimentación para elaborar los ajustes y mejoras correspondientes.

4.5 Reorganización

Las estructuras, procesos y sistemas son el cimiento a través del cual se llevan a cabo todas las funciones de la empresa. Sin embargo, éstos no pueden permanecer estáticos, existen varios factores que originan la necesidad de efectuar adecuaciones y cambios en las organizaciones. Entre las más importantes destacan:

- El crecimiento mismo de la organización
- Demandas del mercado
- Cambios tecnológicos
- El entorno global.
- Las estrategias corporativas.
- La competencia.
- Problemas de destino, crecimiento, financieros, de gestión o de relaciones interpersonales.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.5 Reorganización

Los cambios organizacionales pueden variar desde pequeños ajustes hasta cambios radicales, los cuales se realizan en un solo procedimiento o en toda la organización. Lo ideal es diseñar organizaciones flexibles que puedan irse adaptando a las nuevas exigencias. Sin embargo, no todas las empresas tienen esta posibilidad y en ocasiones es necesario efectuar una reorganización. La reorganización es el proceso de cambio y mejora de la organización actual.

Etapas

Las etapas que deben seguirse para llevar a cabo la reorganización son:

1. **Aceptación y compromiso de la dirección.** Como en cualquier proyecto el apoyo y convencimiento de la dirección para efectuar la reorganización es básica. Debe aprobar el programa calendarizado de ésta.
2. **Sensibilización.** Todo cambio origina resistencia y temor en el personal afectado, por lo que es necesario involucrar y convencer al personal de las ventajas de la reorganización.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.5 Reorganización



3. **Integración del equipo de reorganización.** La reorganización puede efectuarse a través de consultores externos, del área de organización o sistemas y procedimientos o de una manera mixta. En cualquiera de los casos es conveniente involucrar al personal relacionado directamente con el área o procesos o reorganizar. De lo contrario, se corre el riesgo de que exista mayor resistencia al cambio y de que el equipo que propone la reorganización no conozca suficientemente la problemática.

4. **Recopilación de información.** Consiste en allegarse a todos los datos necesarios para definir y analizar la problemática, las deficiencias y necesidades administrativas. Los instrumentos de recopilación de información son:

1. Entrevistas, cuestionarios, formatos de técnicas de organización.
2. Reportes y sistemas, manuales y diagramas. También es conveniente obtener datos como reportes de indicadores, estadísticas, manuales y sistemas que proporcionen información más completa del proceso.
3. Observación. Muestreo del trabajo y observación de cada etapa del proceso o procedimiento.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.5 Reorganización

5. ***Análisis y validación de la información.*** Una vez recopilada la información se procede a analizarla y a elaborar los diagramas de proceso actual, esto es importante debido a que en muchas ocasiones existen diagramas, manuales o sistemas que no se llevan a cabo de la manera en que se presentan.

Para validar la información se solicita la aprobación se solicita la aprobación de los empleados o áreas involucradas y de los jefes inmediatos superiores.

Para el análisis de la información y de los procedimientos se aplican las preguntas básicas de la administración: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Para qué?

6. ***Diagnóstico.*** A partir del análisis de la información se elabora el diagnóstico en donde se anotan las fallas detectadas y las propuestas correspondientes.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.5 Reorganización

7. **Propuesta**. Se diseña la propuesta, incluyendo los diagramas correspondientes, el programa específico de acción así como el análisis del costo – beneficio. Es importante tomar en cuenta las sugerencias del personal involucrado al elaborar las propuestas y someterlas a consideración de los altos directivos para su aprobación antes de su implantación, para efectuar ajustes necesarios y facilitar su aceptación.

En esta etapa es muy importante evaluar el impacto de los posibles cambios en el clima organizacional y la moral del personal. Las estructuras y los procesos están íntimamente relacionados con el trabajo y la satisfacción de los empleados. Al considerarlos cambios y las propuestas tomar en cuenta el aspecto humano es básico, de hecho, la propuesta debe considerar no solamente reducciones de costos optimización de recursos sino el enriquecimiento del trabajo y la mejora de la calidad de vida de los empleados.

8. **Implantación**. Esta etapa es trascendental, se requiere capacitar al personal en los nuevos procesos y, en ocasiones, trabajar en paralelo con los anteriores. La resistencia al cambio y la aceptación de la reorganización será fácil si durante todo el proceso se ha involucrado al personal afectado.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.5 Reorganización

9. **Evaluación y retroalimentación**. Un monitoreo constante de resultados para efectuar los ajustes requeridos es importante para lograr con éxito la reorganización y garantizar la implantación.

Diferencias entre reingeniería y reorganización

Existen variadas opiniones acerca de las diferencias entre la reingeniería y la reorganización. En esencia son lo mismo, sin embargo pueden encontrarse algunas diferencias mismas que se muestran a continuación:

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.5 Reorganización

Reingeniería	Reorganización
<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño radical de procesos para obtener mejoras espectaculares en calidad y reducción de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla la modificación de estructuras y procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos a la par que los sistemas informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede o no apoyarse en sistemas informáticos
<ul style="list-style-type: none"> • Contempla totalidad del proceso y se enfoca a varias áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca a una o varias áreas
<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta a la satisfacción de las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta a la productividad y optimización de los procedimientos
<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones implica la existencia de empleados multifuncionales 	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones promueve la especialización

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.5 Reorganización

Lo verdaderamente importante ya sea que se trate de reingeniería o reorganización, es la mejora de la empresa en todos los aspectos: productividad, calidad, eficiencia, satisfacción de los clientes, optimización de recursos, mejora de clima organizacional y simplificación del trabajo.

El trabajo es la actividad en la que el hombre invierte la mayor parte de su vida, por lo que un diseño organizacional adecuado tiene enorme impacto en la eficiencia del trabajador.

Actualmente, las empresas se caracterizan por horarios de trabajo tan absorbentes, que a pesar de las compensaciones económicas que ofrecen, van en detrimento de la calidad de vida del trabajador. Es por ello que el diseño organizacional debe orientarse a incrementar su productividad, pero considerando el desarrollo integral del personal como parte vital del éxito empresarial.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.5 Reorganización



Proceso del desarrollo organizacional



*Tiempo para
retroalimentación*