



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Reingeniería de procesos administrativos y culturales para el desarrollo sustentable en el departamento de Pagos en una Empresa Maquiladora

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialización en Alta Dirección

Presenta

Rodríguez de la Sancha Patricia

Santiago de Querétaro, Septiembre, 2014



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

REINGENIERIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CULTURALES PARA EL DESARROLLO
SUSTENTABLE EN EL DEPARTAMENTO DE PAGOS EN UNA EMPRESA MAQUILADORA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Rodríguez de la Sancha Patricia

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

SINODALES

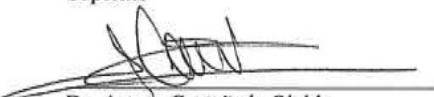
Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente


Dra. Rosa Ma. Romero González
Secretario

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Vocal

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Suplente

Dr. Miguel Angel Escamilla Santana
Suplente


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

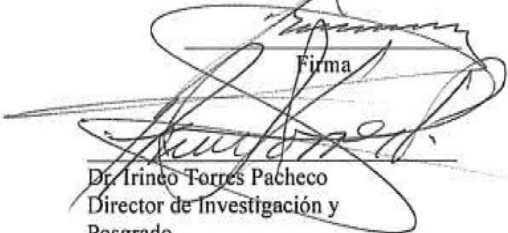

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Septiembre, 2014
México

RESUMEN

En la actualidad las empresas utilizan importantes cantidades del papel y documentos físicos para el desarrollo de sus procesos, con lo cual no solo se observan procesos complejos o lentos sino también una alta contaminación al medio ambiente dejando de lado la responsabilidad social. La presente investigación tiene como fin proponer un esquema de reingeniería de los procesos que permita alinear la cultura organizacional y de mejora continua en la forma habitual de realizarlos, buscando la excelencia y calidad dentro de la organización así como el cuidado y preservación del medio ambiente mediante una cultura de responsabilidad social de adentro hacia afuera de la organización. La pregunta de investigación es: ¿De qué forma las organizaciones pueden operar un departamento de cuentas por pagar en un entorno electrónico o sin papel? Teniendo como dimensiones de análisis a la reingeniería y administración de procesos, la cultura organizacional e innovación y la responsabilidad social y sustentabilidad. Se desarrolla una metodología cualitativa aplicada a un estudio de caso y entrevistas semiestructuradas a empleados y directivos de un centro de servicios compartidos, utilizando la fenomenología y la hermenéutica objetiva apoyando el análisis de las entrevistas con el programa Atlas Ti. Los resultados muestran que la propuesta es viable ya que no solo está enfocada a mejorar los procesos actuales haciéndolos más robustos y simples, sino que también fomenta la mejora continua y el desarrollo cultural de los procesos administrativos de pagos, así como también la responsabilidad social dentro del ambiente laboral generando participación activa por parte de los empleados en la sustentabilidad, cuidando de esta manera el medio ambiente al reducir la contaminación generada por la circulación física de documentos dentro de un departamento de pago a proveedores, el cual no solo tiene un impacto ambiental sino también un impacto de reducción en costos administrativos y financieros, haciendo de esto una propuesta integral.

(Palabras Clave: Reingeniería de procesos, cultura organizacional, sustentabilidad, responsabilidad social)

SUMMARY

Companies use large quantities of paper and physical documents for the development of processes, resulting in complex or slow processes and a high degree of environmental pollution, to say nothing of social responsibility. The purpose of this study is to propose a reengineering plan to make possible the alignment of organizational culture and continuous improvement in the usual way, seeking excellence and quality within the organization, as well as the care and preservation of the environment through a culture of social responsibility from within the organization to without. The research question is: How can organizations operate an accounts payable department in an electronic or paperless environment?, using as elements of analysis reengineering, process management, organizational culture and innovation, as well as social responsibility and sustainability. A qualitative methodology was developed and applied to a case study and semi-structured interviews of employees and managerial staff of a shared services center. Phenomenology and objective hermeneutics were used and analysis of the interviews was with the Atlas Ti program. Results show that the proposal is viable because it is not only focused on bettering current processes, making them less complicated and stronger, but on promoting continuous improvement and cultural development of the administrative payment processes. It is also focused on social responsibility in the work environment, creating active employee participation in sustainability. In this way the environment is cared for since pollution caused by the physical circulation of documents within the payment to suppliers department is reduced. This not only has an impact on the environment but also on the reduction of administrative and financial costs, making this a comprehensive proposal.

(Key words: Process reengineering, organizational culture, sustainability, social responsibility)

DEDICATORIAS

El presente trabajo es dedicado especialmente a mi hijo, a mis padres y a mi familia, que han creído en mí incondicionalmente a pesar de las adversidades y con quienes me siento comprometida a dar un buen ejemplo de que, *Querer es poder* así como de que, *La Fe mueve montañas y Dios siempre estará ahí para ayudarte a empujarlas*, ya que gracias a su apoyo a lo largo de mi vida, he podido desarrollarme personal, laboral y profesionalmente y por ellos soy esta persona que soy.

De igual forma quiero dedicar esta tesis a todas y cada una de las personas que me han ayudado en mi formación personal y profesional a lo largo de mi vida.

A todas las amigas y amigos que Dios ha puesto en mi vida, cada uno de ellos me ha dejado enseñanzas y lecciones de vida.

Pero muy especialmente quiero agradecer a mi hijo, por ser el motor de mi vida y quien me impulsa a ser siempre mejor y ser un buen ejemplo para él y la muestra de que en esta vida todo lo que se puede soñar, se puede lograr, gracias hijo por tu comprensión al tiempo que no pude estar contigo, por tu infinito amor y por enseñarme todos los días que la vida también puede ser divertida.

Y por último gracias a Dios por darme todo lo que tengo y lo que soy. Por ser un ser humano tan afortunado y bendecido por él.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos mis compañeros y las empresas en donde he tenido la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos y que me han dado la oportunidad o el beneficio de la duda para seguir creciendo y desarrollándome personal y profesionalmente.

A todos los jefes que he tenido porque cada uno de ellos ha aportado su granito de arena y me han ayudado a crecer y desarrollarme profesionalmente así como también me han apoyado en continuar preparándome y actualizándome. Me han forzado a siempre ser mejor y demostrar que no hay límites más que los que uno mismo se pone.

De igual forma quiero agradecer a la Dra. Morgan quien me ha apoyado y guiado en el desarrollo de esta investigación así como ha creído en mí y en mi capacidad para lograr y concluir satisfactoriamente con la etapa final de mi maestría que en realidad es el principio de una nueva época en el trayecto de mi vida, donde mi tarea es ahora, el ayudar a otros con mis pocos o muchos conocimientos adquiridos, como parte de mi compromiso al haber cursado esta maestría.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	vii
1. Introducción	1
2. Aspectos teóricos	3
2.1. Reingeniería y proceso administrativo	3
2.1.1. <i>Reingeniería de Negocios</i>	3
2.1.2. <i>Administración de procesos</i>	9
2.1.3. <i>Proceso Administrativo</i>	15
2.1.4. <i>Teoría del desarrollo organizacional</i>	18
2.2. Cultura organizacional	20
2.2.1. <i>Cultura organizacional</i>	20
2.2.2. <i>Teoría de la organización en acción</i>	27
2.2.3. <i>Paradigmas</i>	32
2.2.4. <i>Innovación y cambio organizacional</i>	36
2.3. Responsabilidad social y Desarrollo Sustentable	51
2.3.1. <i>Responsabilidad social</i>	51
2.3.2. <i>Sustentabilidad y desarrollo sustentable</i>	58
2.3.3 <i>Factura electrónica</i>	68
3. Aspectos metodológicos	73
3.1. Problema de investigación	73
3.2. Objetivo	74
3.3. Justificación	74

3.4. Metodología para la investigación	74
3.5. Pregunta central	75
3.6. Objeto de estudio	75
3.7. Dimensiones de análisis	75
4. Caso de estudio	82
4.1. Giro de la empresa	82
4.2. Misión	83
4.3. Visión	83
4.4. Valores	83
4.5. Conductas	83
4.6. La Cultura	84
4.7. Actividades del departamento de Cuentas por Pagar	86
5. Resultados	88
5.1 Resultados de las entrevistas	88
6. Propuesta de reingeniería administrativa para implementar un departamento de pagos electrónicos y eliminación de papel dentro del desarrollo sustentable	96
6.2. Flujo de información de las actividades de la propuesta	98
Reflexiones finales	104
Referencias	107
Apéndices	109
Apéndice A	110
Apéndice B	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1.	El iceberg de la cultura organizacional	20
2.2.	Fuerzas que impulsan la necesidad de grandes cambios en la organización	40
4.1.	Áreas que integran el centro de servicios compartidos	87
4.2.	Organigrama del Centro de Servicios Compartidos	90
5.1.	Reducción de costos y tiempo	93
5.2.	Tiempo de proceso y reducción de tiempo estimada	94
5.3.	Porcentaje o monto de reducción en insumos de papelería	98
5.4.	Cuantificación o reducción de tiempo empleado en la preparación de pagos individuales o masivos	100
6.1.	Proceso actual de pago a proveedores	104
6.2.	Proceso propuesto de pago a proveedores	107
6.3.	Reingeniería de procesos administrativos y culturales para el desarrollo sustentable	108

1. INTRODUCCION

Las organizaciones actuales, los corporativos y los centros de servicios compartidos cuentan con un alto volumen de pagos, el cual conforme ha ido evolucionando el tiempo, se ha hecho más burocrático debido a las violaciones o problemas presentados con facturas fraudulentas de proveedores; esto ha llevado a un alto control donde no solo se solicita una factura impresa, sino que se pide una serie de requisitos que en su mayoría implican un alto consumo de papel como pueden ser las órdenes de compra, las validaciones del SAT, el listado de materiales o servicios, firmas, sellos, copias, etc.; todo esto no solo representa papel sino que también se emplean otros factores como son los insumos de papelería, entre los que tenemos papel, tinta, grapas, sellos, folders, carpetas, archiveros, hasta horas hombre que se consumen en el proceso y administración de documentos tanto para su recepción como para su proceso de pago a proveedores.

El tema de papel no solo impacta la parte administrativa o de proceso, genera la motivación al pensar en una reingeniería de procesos que fomente la creatividad y la innovación por parte del personal para promover la mejora continua así como el desarrollo organizacional que además de mejorar la organización trabaja en la parte de la cultura organizacional, por lo tanto también genera importantes cambios al buscar romper paradigmas y enseñar a la gente a no temer al cambio; por el contrario ver el cambio como oportunidad de mejora en la cual podrían verse beneficiados sus procesos actuales convirtiéndolos en procesos sencillos y simples que les permitan tener una mejor calidad laboral y de vida.

En la actualidad las empresas u organizaciones tienen el compromiso y responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente a través del desarrollo sustentable, por lo cual como parte de este proyecto no solo se consideran los puntos mencionados anteriormente sino que también presenta grandes beneficios al medio ambiente dentro de un desarrollo sustentable futuro que no solo se pretende integrar como parte del trabajo diario de los empleados sino inculcarlo de tal forma que lo hagan una forma de vida y lo apliquen dentro y fuera de la organización, contagiando a sus familiares y amigos al cuidado del planeta para las futuras generaciones.

Los recientes cambios en las regulaciones fiscales del SAT sobre factura electrónica donde todos los contribuyentes ya están obligados a emitir factura electrónica y enviarla por dichos medios, dan auge o empuje a que se pueda pensar en que todo lo anterior es posible para impulsar a la organización a ser una empresa de vanguardia, socialmente responsable y competitiva al promover la mejora continua del manejo de información de pagos, trasladándolo en un proceso simple, sencillo y con un flujo de información que ayude no solo a la eficiencia en los procesos sino en la reducción del tiempo de los mismos; tiempo que se emplea en la búsqueda y archivo de documentos así como el tiempo empleado en la búsqueda de información para poder cumplir con los requerimientos fiscales o de auditoría mostrando una mejora significativa al tener la información disponible y pudiendo localizarla de manera rápida y sencilla.

El tener procesos electrónicos en resumen, se traduce a tener confiabilidad, eficiencia y un flujo de información electrónica que permite trabajar en otras áreas de oportunidad que se identifiquen o tengan en la organización.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

Para esta investigación se consideran como dimensiones de análisis y base de desarrollo teórico los temas de reingeniería y proceso administrativo, la cultura organizacional y la responsabilidad social y el desarrollo sustentable.

2.1. Reingeniería y proceso administrativo

2.1.1. Reingeniería de Negocios

De acuerdo con Hammer & Champy, 1993, un conjunto o grupo de principios se han establecido hace más de 2 siglos y han dado forma a la estructura, la administración y el desempeño de los negocios de los siglos XIX y XX, el libro en el que se basan los siguientes argumentos trata de destacar que se pueden adoptar nuevos principios; se destaca un nuevo modelo de los negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los altos ejecutivos y gerentes tendrán que utilizar para reinventar sus empresas a fin de estar a la vanguardia y competir en un mundo nuevo.

Para reinventar es necesario abandonar o despojarse de las viejas costumbres, técnicas, ideas, principios, procedimientos operativos y organizaciones que les ayudan acerca de cómo organizar y dirigir un negocio.

En la era postindustrial de los negocios en la que se vive, las corporaciones se fundarán y se construirán sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes mediante el cual las organizaciones actuales se pueden reinventar a sí mismas y esto puede suceder a través de las técnicas llamadas reingeniería de negocios y esta es para la próxima revolución económica lo que fue la especialización del trabajo para la última. Aún las organizaciones más prometedoras del mundo, pueden adoptar y aplicar

los principios de la reingeniería de negocios o por el contrario se verán fuertemente amenazadas por las que si aplican estos principios (Hammer & Champy, 1993).

La reingeniería de negocios no es un remedio rápido o un programa totalmente encaminado a levantar la moral de los empleados o un programa de motivación. La reingeniería de negocios quiere decir, *volver a empezar*, arrancar de cero.

La reingeniería de negocios significa dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido como sabido durante al menos los últimos doscientos años de administración industrial, su verdadero significado es olvidarse de cómo se realizaba el trabajo en la época del mercado masivo y decidir cómo se puede mejorar ahora. La reingeniería es como se quiere organizar ahora el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales, el cómo se hacían antes las cosas en las organizaciones ya no tiene relevancia sino el cómo se rediseñaran los negocios.

La reingeniería aprovecha los mismos atributos tradicionales que han caracterizado a los grandes innovadores en los negocios actuales; individualismo, confianza en sí mismos, voluntad de correr riesgos y propensión al cambio, es lo que principalmente los caracteriza. La reingeniería no pretende modificar el comportamiento de los empleados y sus gentes sino aprovechar su disposición natural y dar rienda suelta a su ingeniosidad.

La esencia de la reingeniería de negocios está el pensamiento discontinuo como lo es la identificación y el abandono de reglas antiguas y supuestos fundamentados en operaciones comerciales corrientes. La mayoría de las compañías están llenas de reglas implícitas heredadas de decenios anteriores., las cuales se basan en supuestos relativos a tecnologías, personal y metas organizacionales que ya no están vigentes, cualquiera que

sea la compañía sino cambia algunas de sus normas, lo único que estará haciendo no será más eficaz que desempolvar los muebles de Pompeya (Hammer & Champy, 1993).

¿De dónde surgió el concepto de reingeniería de negocios y como se llevó a cabo el desarrollo de su metodología de ejecución?

Hace unos aproximadamente 10 años se empezó a observar a unas pocas empresas que habían mejorado espectacularmente su rendimiento o una o varias áreas de su negocio cambiando radicalmente las formas de trabajo. No habían cambiado de giro pero habían alterado en forma significativa los procesos que seguían en su negocio e inclusive habían cambiado de forma permanente sus viejos procedimientos.

Se descubrió que las compañías que habían efectuado cambios radicales exitosos en uno o varios de sus procesos se habían valido sin darse cuenta de una serie de herramientas y tácticas así como también buscaban más que una mejora y lo lograban no se planteaban preguntas como ¿Podemos hacer más rápidamente lo que hacemos?, ¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos? O ¿Cómo podemos reducir el costo? Sino más bien se preguntaban ¿Por qué estamos haciendo esto? Examinando la experiencia de algunas compañías se pudo discernir los patrones de acciones que condujeron al éxito los cuales dieron como resultado una serie de procedimientos que efectuaban un cambio radical. A todo esto se le dio el nombre de reingeniería de negocios (Hammer & Champy, 1993).

Actualmente hay muchas empresas que están trabajando en el rediseño activo de sus todas sus operaciones o parte de ellas.

La reingeniería no se puede llevar a cabo con pequeños pasos cautelosos, es una cuestión de arriesgar todo o nada lo que da como resultados impresionantes. Para

algunas empresas la reingeniería es la única forma de liberarse de métodos ineficaces y anticuados de manejar los negocios.

Reingeniería: el camino del cambio

Una breve definición de la reingeniería de negocios puede significar, *empezar de nuevo*. Su significado no es chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione de mejor manera. Su verdadero significado es abandonar procedimientos establecidos de mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente o también es plantearse la interrogante de, *Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿cómo resultaría?*, la idea de rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo o también implica el volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo (Hammer & Champy, 1993).

Se plantean las siguientes ideas de: *¿Cómo rediseña una compañía sus procesos?*, *¿Por dónde comenzar?*, *¿quiénes deben formar parte?*, *¿De dónde vienen las ideas para un cambio radical?*

Existen empresas que han buscado las respuestas a las anteriores interrogantes mediante pruebas y ensayos, de dichas experiencias es que surge la reingeniería de negocios como un proceso para reinventar una compañía. Para ejecutar estos procesos se han desarrollado un conjunto de técnicas. No solo fórmulas sino también herramientas de que se puedan valer las compañías para reinventar la manera de realizar

de mejor forma su trabajo. Con inteligencia e imaginación pueden funcionar y pueden conducir a asombrosas mejoras del rendimiento (Hammer & Champy, 1993).

Reingeniería de Procesos

Básicamente consiste en considerar como hacer las cosas, comenzando del principio. El término reingeniería viene del proceso de retirar un producto electrónico y diseñar una mejor versión. Michael Hammer fue quién aplicó el término a las organizaciones y esto fue cuando descubrió que las compañías usaban computadoras con la simple finalidad de automatizar procesos obsoletos, más que para hallar maneras fundamentalmente mejores de hacer las cosas, se dio cuenta de que podía aplicar a los negocios los principios de la reingeniería. La Reingeniería de procesos aplicada en las organizaciones significa que la administración debe empezar con una hoja en blanco y entonces debe volver a pensar, diseñar los procesos con los que crea valor y hace el trabajo, al tiempo que se desprende de las operaciones que quedaron anticuadas u obsoletas.

Los tres elementos fundamentales de la reingeniería de procesos son: el identificar las competencias distintivas de una empresa, evaluar los procesos básicos y reorganizarse horizontalmente por procesos. Las competencias distintivas definen aquello que la organización hace mejor de lo que lo hacen sus competidores. Entre los ejemplos más comunes podemos citar la reubicación de tiendas, un sistema de distribución más eficiente, productos de mayor calidad y vendedores más capacitados o mejor soporte técnico (Stephen P. Robbins 2004).

La administración también debe evaluar los procesos básicos que añaden valor a las competencias distintivas de la organización. Se trata de los procesos que transforman materias primas, información, mano de obra en productos y servicios que los clientes

saben apreciar. La administración considera a la organización como una serie o grupo de procesos, de la planeación estratégica al servicio a clientes, después de las ventas, es posible determinar en qué medida añade valor cada uno de los elementos. No es de extrañarse que en un análisis de valores y procesos se descubran muchas actividades que añaden poco o ningún valor y cuya justificación es la característica de que siempre se han hecho de esa forma (Stephen P. Robbins 2004).

La reingeniería de procesos requiere que la administración se reorganice de acuerdo con procesos horizontales, lo cual significa formar equipos multidisciplinarios autodirigidos y enfocarse en los procesos mucho más que en las funciones.

Las implicaciones que tiene en los empleados la reingeniería de procesos es el hecho de ser popular desde comienzos de la década de 1990. El resultado de la reingeniería ha desencadenado en la pérdida de empleo de muchas personas especialmente la gerencia media, son los más vulnerables a estos esfuerzos y lo mismo sucede con los trabajos de oficina en el sector de servicios.

Los empleados que logran conservar su empleo después de una reingeniería de procesos descubren que su puesto ya no es lo mismo dado que los nuevos puestos requieren una gama mucho más amplia de habilidades, un mayor trato con clientes y proveedores, mayores dificultades, responsabilidades y sueldo. El tiempo promedio que se estima para una reingeniería es de 3 a 5 años y son duros para los empleados ya que viven incertidumbre, ansiedad al asumir nuevas tareas y tener que abandonar las prácticas laborales mayor afianzadas, así como las redes sociales formales (Stephen P. Robbins 2004).

2.1.2. Administración de procesos

La entrada del siglo XXI, considerado como la nueva era y como una época de cambios turbulentos, impredecibles y acelerados; los cuales son difíciles de trazar y entender por las complejas condiciones que conducen al mundo. Todos estos cambios exigen un cambio radical de paradigmas rompiendo con la resistencia a la modernización para estar a la vanguardia de la competitividad de las organizaciones.

Para aquellos que tengan la capacidad de cuestionar sus creencias de éxito, las oportunidades les abrirán nuevas puertas de posibilidades de negocios y de contribución en las grandes y primordiales necesidades de la humanidad. Las diferencias en el entorno son las que nos exigen reflexionar sobre la vigencia de los sistemas administrativos (Acuña Consultores, 2012).

La administración de procesos implica el comprender a la organización como un sistema en el que los procesos son elementos que interactúan para crear o agregar valor a los clientes, valor que permite y ayuda a los grupos directivos a su retroalimentación para reforzar o innovar nuevas capacidades y estar en la posición de distribuirlo de manera estratégica entre los grupos de interés y activar la dinámica del supra-sistema en que se desenvuelve la empresa.

En los estilos tradicionales de administración, puede haber similitudes pero también profundas o amplias diferencias a observar y analizar. La administración por procesos busca el mejoramiento de los resultados al igual que lo hace la administración por objetivos, el énfasis o secretó está en que el nuevo estilo de dirigir a las empresas se enfoca en los medios para lograr los resultados deseados. Contando con procesos estables y bajo control, los resultados pueden ser repetidos y predecibles, lo cual es la manera de satisfacer a los clientes (Acuña Consultores, 2012).

La filosofía del estilo administrativo se basa en diversos principios, entre los más destacados tenemos:

1. Enfoque al cliente
2. Colaboración o trabajo en equipo
3. Liderazgo enfocado a la calidad de los procesos y sus interacciones

Poner en práctica estos principios implica el comprender que los resultados son propiedades emergentes de administrar procesos y acoplar sus interacciones y por consecuencia implica el cambiar o eliminar el enfoque mecanista que caracteriza a las empresas u organizaciones funcionales que se administran bajo resultados independientes, en donde el fin justifica los medios.

La madurez de la administración por procesos se ve manifestada cuando las estructuras de trabajo son modificadas para dar orientación al personal para interactuar en la búsqueda de propósitos estratégicos, lo que resulta como consecuencia del enfoque de sus líderes en promover las conexiones y dar significado a los principios de cada uno de los equipos de trabajo (Acuña Consultores, 2012).

Según Voehl referenciado en Galeón (2014), la finalidad de la administración de procesos es garantizar que todos los procesos clave trabajen de forma armónica para maximizar la efectividad de la organización. El objetivo que se persigue es alcanzar la ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción por parte del cliente. Las herramientas y técnicas principalmente usadas en este tipo de proceso son por enunciar algunas:

- Diagrama de flujo
- Tormenta de ideas
- Votación

- Diagramas de Pareto y
- Gráficas

Si estas herramientas se implementan de forma efectiva se puede lograr como resultado:

- a) Un lenguaje común para documentar y comunicar las actividades y decisiones de los procesos clave en el mejoramiento de la calidad total
- b) Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución educativa

Las ganancias que se obtienen a la larga pueden resumirse en la eliminación de desperdicios en el proceso, cuellos de botella y redundancia en las actividades o retrabajos (Galeón, 2014).

Un proceso se puede definir como una serie de cambios o actividades con los que se desarrolla una tarea. Todo trabajo que se realiza involucra siempre un proceso, cualquier proceso de trabajo no importando su complejidad involucra 3 componentes principales que son:

1. Entradas.- Se le denomina a los recursos del ambiente externo, los cuales pueden ser productos o salidas de otros subsistemas
2. Procesos de transformación.- que son las actividades de trabajo que se transforman en entradas, agregando un valor a cada una de ellas y convirtiendo las entradas en salidas del sistema
3. Salidas.- los productos y servicios generados por el subsistemas, usados por otro sistema en el ambiente externo

El uso de este sencillo modelo nos permite identificar las 3 fases primordiales del mejoramiento del proceso, los objetivos de este modelo se resumen de la siguiente forma:

Fase del diseño.- Realizar mejora continua en el esfuerzo que se enfoca en los siguientes puntos:

- Información relevante acerca de las necesidades del cliente
- Pasos de diseño en la transformación de los procesos
- Especificación de requerimientos de las entradas
- Planeación de desarrollo y
- Información de la capacidad de los proveedores

Fase de producción.- Mejora continua en los esfuerzos donde se enfocan las entradas para realizar la producción de productos o los servicios, los cuales consideran los siguientes puntos:

- Conformidad para diseñar especificaciones
- Efectividad y eficiencia como pueden ser errores, fracasos y retrabajos
- Producción oportuna en tiempo y forma
- Costos razonables
- Identificación de necesidades de recursos por parte de los empleados
- Cumplimiento de requerimientos

Sistema de retroalimentación.- Mejora continua de los esfuerzos que se canalizan para expandir la información que se recibe desde 2 sistemas de retroalimentación que son:

1. Información del ambiente interno en la efectividad y eficiencia considerado en la fase de diseño

2. Información del ambiente externo o clientes, los cuales son basados en si el producto cumple con las especificaciones de calidad requeridas por el cliente

Implementación de administración de procesos

Se requieren entradas apropiadas para producir salidas apropiadas. El diseño, proceso y salidas se basan en la necesidad de los beneficiarios y contribuyen a definir entradas apropiadas. El contar con entradas apropiadas ayuda a maximizar el sistema. Los pasos que se sugieren para llevar a cabo una administración de procesos son:

- a) Identificar los procesos principales.- Para este punto al realizar la identificación no se debe perder de vista el propósito principal de la organización
- b) Analizar los procesos existentes.- Se debe especificar el propósito de los procesos en estudio así como identificar las necesidades y expectativas del cliente, proceso en el cual se debe involucrar al cliente como principal fuente de información. Se recomienda hacer un diagrama de flujo del proceso que se está analizando, esto facilita la identificación de las áreas de oportunidad o pasos que no agregan valor al proceso así como retrasos en el flujo del proceso (Galeón, 2014).

El procedimiento para realizar un diagrama de flujo de proceso consta de los siguientes pasos:

1. Definición de límites.- se debe especificar el alcance o los límites de análisis del proceso.
2. Recolección de datos.- realizar una recolección de información sobre el procesos y las actividades relacionadas con el mismo. Se debe considerar no solo la observación sino también la participación directa en los procesos y realizar la descripción.

3. Listado de actividades secuenciales.- se deben identificar las actividades en el orden que suceden.
4. Estudio del diagrama de flujo.- el realizar el diagrama de flujo ayuda para identificar pasos o tareas que sobren o que falten, que sean redundantes o que no estén agregando valor al proceso o bien que generen retrasos importantes en el mismo.
 - a) Identificar los problemas.- realizar análisis de productividad y recolectar datos en el análisis del proceso que ayuden a identificar problemas de efectividad, eficiencia o bien que muestren las áreas de oportunidad y expectativas del cliente que se desean cumplir.
 - b) Búsqueda de soluciones.- invertir el tiempo y recursos en una búsqueda efectiva de causas raíz de los problemas o áreas de oportunidad encontrados.
 - c) Implementación.- realizar una planeación para implementar un nuevo proceso debe considerar el elaborar un plan de contingencias para contrarrestar o atacar aquellos problemas que se pudieran presentar por si algo no funciona adecuadamente o no fue considerado. Adicional a que debe evaluarse el éxito o fracaso de la solución propuesta.
 - d) Evaluación.- en este punto se debe de involucrar a todos los integrantes del equipo, esto se lleva a cabo una vez que los resultados ya fueron revisados o validados y se hace con la finalidad de determinar si tuvo éxito o si se requiere replantear y corregir algún paso del proceso (Galeón, 2014).

Cultura en la Administración de procesos

Se mencionan como parte de la cultura, los siguientes aspectos:

1. Se requiere no solo la detección o identificación de defectos de calidad sino también una acción preventiva, eliminar pasos redundantes y garantizar el procedimiento apropiado.
2. Cualquier actividad que se realice, se considera un proceso; los procesos organizacionales son sustanciales en cualquier organización porque generan resultados.
3. Los detalles del proceso que estén incorrectos derivaran en resultados incorrectos.
4. Para mejorar un proceso se requieren datos.
5. Cuando un proceso tiene problemas, las causas se atribuyen al proceso y no al trabajador.
6. Cuando tenemos eventos excepcionales que tienen problemas, se atribuyen a las excepciones en los procesos.
7. El agregar pasos en un proceso puede significar el agregar oportunidades para nuevos problemas, los procesos deben ser simples y de fácil comprensión (Galeón, 2014).

2.1.3. Proceso Administrativo

Desde finales del siglo XIX, la administración se ha definido en 4 funciones específicas que constan de la planificación, organización, dirección y control, de esta forma se puede decir que la administración es el proceso encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los individuos de una organización así como el empleo o aplicación de los demás recursos organizacionales con el fin de alcanzar las metas estipuladas en la organización.

Planificación

Quiere decir que los administradores se encargan de planear o pensar con antelación en sus metas y acciones y estos son basados en un método, plan o lógica y no en un actuar por corazonadas. Los planes están basados en los objetivos organizaciones y también tienen como finalidad el establecer procedimientos que permitan lograrlos. Así también los planes se encargan de:

- La organización obtenga y comprometa los recursos necesarios para lograr los objetivos.
- Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos que sean elegidos.
- El avance hacia los objetivos sea medido y controlado para poder verificar que se cumplan satisfactoriamente o bien tomar acciones correctivas.

Para planificar lo primero es definir las metas organizacionales, establecer programas para alcanzar dichas metas. Las relaciones y el tiempo son esenciales para las actividades de planificación. La planificación genera una imagen de circunstancias futuras deseables, dados los recursos disponibles y actuales así como las experiencias pasadas (Stoner J., Freeman E., Gilbert D., 1996).

Organización

Es el proceso de ordenar, organizar y distribuir el trabajo entre los empleados de una organización. Las metas son diferentes por lo tanto requieren de diferentes estructuras; los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos y esto es lo que se le conoce como diseño organizacional.

Relaciones y tiempo son esenciales para el desarrollo de las actividades de organización, las relaciones estructuradas producirán serán base para realizar los planes futuros.

Dirección

Dirigir significa mandar, motivar e influir en los empleados para que realicen actividades esenciales dentro de la organización. Así como en los conceptos anteriores, también en este es esencial el que se cuente con el tiempo y las relaciones necesarias para el desarrollo de las actividades de la dirección. El grupo gerencial dirige a través del convencimiento o la persuasión para que los demás se unan en el logro futuro que se basó en la planificación y la organización. Los gerentes impulsan a los empleados en hacer su mejor esfuerzo mediante la generación de un ambiente propicio.

Control

La función de control dentro de la administración se encarga de los siguientes puntos:

- Establecer estándares de desempeño.
- Medir los resultados actuales.
- Comparar estos resultados con las normas estipuladas.
- Tomar acciones correctivas cuando haya desviaciones.

Gracias a la actividad de control, la gerencia puede mantener a la organización por el camino correcto. Las relaciones y el tiempo son esenciales para el desempeño de las actividades de control.

La administración es un proceso complejo, el cual es más sencillo entender si se descompone en partes y se identifican relaciones básicas entre cada una de ellas, a esto se le conoce como modelo. Un modelo se define como una descripción usada para

representar relaciones complejas en términos sencillos de entender (Stoner J., Freeman E., Gilbert D., 1996).

2.1.4. Teoría del desarrollo organizacional

A partir de la teoría del comportamiento, un grupo de científicos sociales y consultores de diferentes empresas desarrollaron un enfoque moderno, democrático y diverso relacionado al desarrollo planeado de las organizaciones al que dieron el nombre de, *Desarrollo Organizacional*.

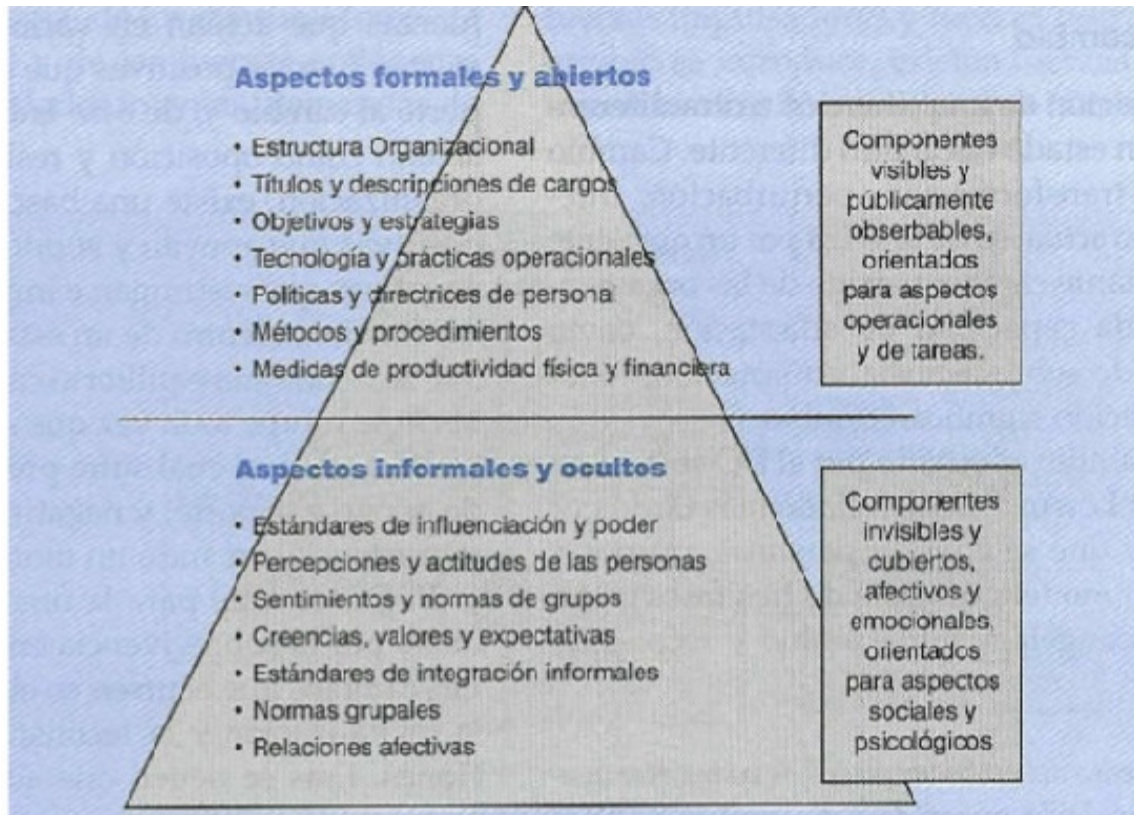
El desarrollo organizacional surgió en 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con la finalidad de facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones como un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. Esto no está basado en la teoría administrativa sino en la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración, la cual está enfocada principalmente en la teoría del comportamiento (Chiavenato, 2006).

El concepto de DO está relacionado con conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización, lo cual ocurre en el ambiente y esto dio origen a un nuevo concepto o enfoque de organización y de cultura organizacional.

Las características de la cultura organizacional se perciben con facilidad y son denominados aspectos formales y abiertos, mientras que también existen aquellos de difícil percepción y se denominan aspectos informales y ocultos, los cuales se pueden definir como un iceberg. Los aspectos formales se centran en la parte visible e involucran políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada.

Los aspectos informales por el contrario, se encuentran ocultos en la parte inferior del iceberg e involucran percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales y normas grupales (Figura 2.1.), los cuales son más difíciles de comprender e interpretar así como de cambiar o transformarse (Chiavenato, 2006).

Figura 2.1. El iceberg de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato (2006, p.321).

La cultura de las organizaciones no es estática o permanente, generalmente sufre alteraciones en el tiempo las cuales están vinculadas a condiciones internas o externas. Algunas organizaciones consiguen renovar constantemente su cultura conservando su integridad y personalidad mientras que otras permanecen con culturas amarradas o arraigadas a estándares antiguos. El cambiar únicamente una estructura organizacional no es suficiente para transformar una organización, la forma viable para cambiar una

organización es a través de su cultura como pueden ser sus sistemas de relaciones dentro de los cuales están las personas que viven y trabajan en él así como también es necesario la renovación y revitalización para el cambio de cultura organizacional.

2.2. Cultura organizacional

2.2.1. Cultura organizacional

Robbins (2004) define a la cultura organizacional como un concepto muy amplio en el que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros que distinguen a una organización de otras. Este sistema es un conjunto de características que la organización valora. Recientes investigaciones muestran que la suma de siete principales características dan forma o son la esencia de la cultura organizacional y a continuación se mencionan.

- Innovación y riesgos.- El grado en que los empleados son estimados para que se atrevan a innovar y tomar riesgos.
- Atención al detalle.- El grado o el alcance que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y primordialmente atención al detalle.
- Orientación a resultados.- El grado en el que la gerencia se centra en la producción y los resultados más que las técnicas y los procesos seguidos para alcanzarlos.
- Orientación a la gente.- El grado en el que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto o dimensionan los resultados de los miembros o integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos.- El grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos.

- Agresividad.- El grado en que la gente se muestra agresiva y competitiva antes que ser conformista.
- Estabilidad.- El grado en que se dirigen las actividades orientadas a mantener el statu quo y no al crecimiento.

Las anteriores características se dan en un continuo de bajo a elevado, por consiguiente, el evaluar con ellas a la organización arroja una imagen compuesta de su cultura, imagen que se llega a convertir en la base para los sentimientos de comprensión mutua que tienen los miembros acerca de la organización, así como el mostrar la forma en que ahí se hacen las cosas y la forma en que se supone que deben comportarse (Robbins 2004).

La cultura organizacional es un término descriptivo y es importante mencionar que se distingue de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral pretende medir las respuestas afectivas al entorno del trabajo, está muy interesada en los sentimientos de los empleados con respecto a las expectativas, recompensas, métodos de manejar los conflictos. Ambos términos tienen características que se superponen y por esto es importante recalcar que la cultura organizacional es descriptiva mientras que la satisfacción laboral es evaluativo (Robbins 2004).

Una cultura organizacional fuerte incrementa la congruencia de los comportamientos y esto puede actuar como sustituto de la formalización.

La formalización elevada en las empresas permite el predecir, ordenar y dar congruencia. Una cultura fuerte alcanza el mismo que fin que una documentación escrita. La cultura y la formalización son consideradas dos formas diferentes enfocadas al mismo objetivo. Entre mayor fuerza presente una cultura organizacional, menor es su dependencia o preocupación por establecer reglas y normas formales que oriente el

actuar de los empleados, pues ellos mismos internalizan la cultura en la empresa cuando es aceptada (Robbins 2004).

Algunos de los siguientes puntos son importantes de considerar en los cambios culturales de las organizaciones:

- Hábito.- los humanos somos criaturas de costumbres, la vida es demasiado complicada y no necesitamos considerar un abanico de opciones para los cientos de decisiones que debemos tomar a diario. Para enfrentar o solucionar cualquier complejidad somos dependientes de los hábitos o respuestas programadas. Cuando se enfrentan cambios, la tendencia es responder en la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.
- Seguridad.- la gente tiene una fuerte necesidad de sentirse segura y por lo tanto se inclina a resistirse al cambio porque ciertamente representa una amenaza a sus sentimientos de seguridad.
- Factores económicos.- es otra fuente de resistencia individual mediante la preocupación de que sus ingresos se vean afectados. Las modificaciones en las tareas o rutinas laborales que están establecidas también pueden suscitar temores económicos si a la gente le resulta inquietante el no poder desenvolverse según los criterios mencionados sobre todo cuando el pago está estrictamente relacionado con la productividad.
- Miedo a lo desconocido.- los cambios reemplazan lo conocido por la incertidumbre y ambigüedad. Los empleados muestran desagrado a la incertidumbre de lo que no conocen.
- Procesamiento selectivo de la información.- Los individuos conforman su mundo a partir de sus percepciones, una vez creadas, se resistirán al cambio, así

entonces los individuos se encargarán de procesar la información en forma selectiva con el objetivo de mantener sus percepciones intactas. Escuchan solo lo que quieren escuchar y por lo tanto ignoran la información que pone en tela de juicio el mundo que ya tienen creado. (Robbins 2004).

Resistencia organizacional

Las organizaciones son conservadoras por naturaleza y se resisten activamente a los cambios. No hace falta ir muy lejos a buscar evidencias de lo dicho anteriormente. Entre algunos ejemplos tenemos a las dependencias gubernamentales, las cuales quieren seguir haciendo lo que han hecho siempre por la necesidad de que sus servicios no cambien. Otro ejemplo son las organizaciones religiosas, las cuales están muy atrincheradas en su historia, de modo que cambiar la doctrina de una iglesia requiere de gran persistencia y de paciencia. Las propias instituciones educativas, las cuales tienen como finalidad el abrir las mentes y poner en duda las opiniones establecidas y se vuelven obstinadamente resistentes a los cambios. Así mismo la mayor parte de las empresas comerciales se muestran resistentes al cambio y derivado de esto se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional. (Robbins 2004).

1. Inercia estructural. Las organizaciones incorporan mecanismos para producir estabilidad, la capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan los requisitos específicos de habilidades y funciones. La formalización da pauta a la descripción de puestos, reglas y procedimientos que los empleados deben seguir. Las empresas generalmente eligen contratar a las personas que mejor se ajustan y se encargan de delinear y dirigir para que los empleados se conduzcan de cierto modo, esta inercia actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

2. Alcance limitado del cambio. Las empresas se componen de subsistemas interdependientes y no se puede cambiar uno sin afectar a otros, así entonces los cambios limitados a los sistemas están expuestos a quedar anulados por el sistema general.
3. Inercia de grupos. Las normas grupales pueden constreñir las modificaciones de comportamiento en el individuo.
4. Amenaza a la destreza. Los cambios en las pautas organizacionales pueden ser una eminente amenaza ante la destreza de los grupos especializados.
5. Amenaza a las relaciones de poder establecidas. Cualquier reasignación de la autoridad para tomar decisiones puede volverse una amenaza contra las relaciones de poder establecidas tiempo atrás dentro de la organización. La incorporación de decisiones participativas o de equipos de trabajo autónomos son los más claros ejemplos de cambios vistos como amenazas al poder de los supervisores y gerentes de nivel medio.
6. Amenazas a la asignación habitual de recursos. Los grupos que controlan una gran parte de la organización, suelen ver a los cambios como amenazas y tienden a sentirse satisfechos con las cosas como actualmente están.

Como superar la resistencia a los cambios

Los autores han propuesto seis tácticas que pueden ser empleadas por los agentes de cambio para manejar las resistencias, a continuación se mencionan:

1. Educación y comunicación. Para reducir la resistencia lo más factible es recurrir a la comunicación con los empleados para ayudarlos a ver la lógica de los cambios. Esta táctica asume que la fuente de la resistencia yace en información incorrecta o una mala comunicación; si los empleados conocen todos los hechos

y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia tenderá a ceder. El método funciona siempre y cuando la fuente de la resistencia esté basada en una comunicación inadecuada y que las relaciones entre la gerencia y los empleados se caractericen por la confianza y la credibilidad mutuas, sin estas condiciones es poco probable que el cambio tenga éxito. El tiempo y esfuerzo que exige esta táctica debe ser sopesado junto con sus ventajas, en particular cuando el cambio afecta a una gran cantidad de gente.

2. Participación. Los individuos difícilmente resistirán una decisión de cambio si forman parte de ella. Antes de efectuar un cambio, quienes se le oponen puede ser traídos al proceso de decisión. Si estos tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, lograr su compromiso y aumentar la calidad de la decisión de cambio. Adicional a esto existen aspectos negativos como la posibilidad de una mala solución y una gran inversión de tiempo.
3. Facilidades y respaldo. Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos como soporte con el fin de reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad de los empleados se elevan, para facilitar el ajuste se puede acudir a la asesoría y la terapia, la capacitación en nuevas habilidades o un permiso pagado. La desventaja de esta táctica es que, al igual que la participación y la educación, requiere de tiempo, es de alto costo y su implementación no garantiza el costo.
4. Negociación. Otro medio que pueden emplear los agentes de cambio para manejar las resistencias consiste en entregar algo de valor para aminorarla, por ejemplo si solo una minoría de individuos se resiste, se puede negociar un paquete de remuneraciones que satisfagan sus necesidades. La negociación como

táctica puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa. No hay que ignorar los costos en caso de ser elevados. Así mismo existe el riesgo de que una vez que el agente de cambio negocia para evitar la resistencia, quede expuesto a la posibilidad de ser chantajeado por individuos en posiciones de poder (Robbins 2004).

5. Manipulación y cooptación. La manipulación se refiere a los intentos encubiertos de influir. Tergiversar y distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, retener información deseable o crear rumores falsos para que los empleados acepten los cambios son ejemplos de manipulación. Cuando la dirección amenaza con cerrar cierta fábrica si los trabajadores se rehúsan a un recorte salarial general y si la amenaza es de hecho vana, se dice que está manipulando. Por otro lado, si la cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación, se trata de ganarse a los líderes de un grupo que se resiste dándoles un puesto clave en la decisión del cambio. Se requiere el consejo de estos no con el fin de decidir mejor sino para obtener su respaldo. Tanto la manipulación como la cooptación son medios relativamente poco costosos y fáciles de conseguir el apoyo de los adversarios, pero la táctica puede ser contraproducente si los sujetos se dan cuenta de que están siendo utilizados o engañados. Si los descubren, la credibilidad del agente de cambio será nula.
6. Coerción. Al final de la lista de táctica está la coerción y esta se refiere a la aplicación de amenazas o fuerzas directas contra los reacios. Si la directiva del párrafo anterior realmente estuviera decidida a cerrar la planta y los trabajadores no accedieran al recorte salarial “coerción” sería el nombre de esta táctica. Otro ejemplo claro es el incluir amenazas de transferencia, pérdida de ascensos,

evaluaciones de desempeño negativas o cartas de recomendación polo halagüeñas. Las ventajas y los inconvenientes de la coerción son aproximadamente los mismos de la manipulación y la cooptación (Robbins 2004).

2.2.2. Teoría de la organización en acción

Esta teoría ilustra que las organizaciones no son estáticas, se adaptan a cambios en el ambiente externo en forma continua, en la actualidad, muchas compañías enfrentan la necesidad de convertirse en organizaciones radicalmente diferentes a causa de nuevos desafíos presentes en el ambiente.

Los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones del siglo XXI son bastante diferentes de los retos de las décadas de los setenta y los ochenta, por lo que el concepto de las organizaciones y de la teoría de la organización se halla en proceso de evolución. El mundo cambia de una manera impresionante, el enfrentamiento del rápido cambio resultó el problema más común que encaran los administradores y las organizaciones. Los gerentes de la actualidad pueden desafiar supuestos y prácticas pasadas de moda para crear organizaciones dispuestas al cambio, algunos desafíos que enfrentan las organizaciones son la competencia global, la necesidad de una renovación organizacional, ubicar su ventaja estratégica, el manejo de relaciones nuevas con los empleados, el apoyo a la diversidad y el mantenimiento de altas normas de ética y responsabilidad social (Daft, 1998).

Competencia global

Todas las compañías, sean grandes o pequeñas, enfrentan una competencia internacional al mismo tiempo que afronta la necesidad de ser competitiva en los

mercados internacionales. Las empresas trabajan para globalizar sus estructuras de organización dada la creciente interdependencia que viven (Daft, 1998).

Renovación organizacional

Las empresas enfrentan la formidable tarea de reinventarse a causa de los cambios económicos y sociales radicales que han alterado indefinidamente el campo y las reglas del juego en el éxito de los negocios. Los patrones de comportamiento y actitud que alguna vez fueron exitosos, ya no funcionan y empiezan a surgir nuevos patrones de comportamiento (Daft, 1998).

Una de las tendencias más novedosas en años recientes de la reingeniería, que es el rediseño radical de los procesos de negocios que pueden conducir a grandes resultados y generalmente también a grandes despidos. Las estructuras de organización son más planas, se eliminan los mandos medios y se faculta a equipos de trabajo a tomar decisiones. El concepto de trabajo en equipo es un cambio fundamental en la forma en que el trabajo es organizado, a medida que las compañías reconocen que la mejor forma de enfrentar los desafíos de mayor calidad, servicios más rápido y una satisfacción total del cliente a través de un esfuerzo bien dirigido y coordinado por trabajadores motivados (Daft, 1998).

El trabajo en equipo y la delegación de facultades a los empleados, *empowerment*, son elementos claves en compañías que están en constante cambios hacia lo que ha recibido el nombre de organización de aprendizaje, una organización en que todo mundo participa en la identificación y solución de problemas, lo que permite a la organización el poder experimentar, mejorar e incrementar en forma continua su capacidad del trabajo. El comportamiento y actitudes cambiantes de los empleados son una clave para

la renovación continua de la organización que se requiere en el mundo tan cambiante de la actualidad (Daft, 1998).

Ventaja estratégica

Es fundamental para que una organización conserve el éxito el producir resultados para sus clientes, tener un producto o servicio que la gente desea y hacer que reciba con rapidez a un precio competitivo. Son importantes la calidad y el costo, el aspecto distintivo de la competencia de hoy en día es la rapidez con que se pueden entregar los productos y servicios a los clientes.

La tecnología de información facilita la comunicación y la formación de grupo en todas las formas que se requiera para realizar tareas o proyectos. La tecnología reduce de manera muy rápida las estructuras de organización, de modo que puede haber cientos de sitios lejanos, como tiendas u oficinas, que transmiten información a una sede central. La nueva tecnología de información también concede facultades de decisión de empleados, mediante el acceso a la información completa, lo que permite que el trabajo se haga en menor tiempo que si tuvieran que solicitar información de superación o colegas (Daft, 1998).

Relaciones de los empleados

La demanda de velocidad y los avances tecnológicos de información también desempeñan una importante función en otro reto que enfrentan en la actualidad los trabajadores y las organizaciones. Los empleados se vuelven más flexibles en la medida que también las compañías lo son (Daft, 1998).

En la actualidad labrarse un camino para ascender en el desarrollo profesional, se ha vuelto cosa del pasado; los gerentes de hoy en día, pasan más tiempo moviéndose en una escalera horizontal que una vertical, ya que los gerentes fuertes de proyectos son

cada vez más importantes en las organizaciones plantas. En muchas organizaciones el nombre del juego ya no es el empleo para toda la vida, sino la capacidad de lograr empleo durante toda la vida. Tanto los empleados como las organizaciones tienen que reflexionar sobre las funciones y relaciones tradicionales. Ahora los empleados tienen que hacerse cargo de su desarrollo profesional y también tienen la obligación de ofrecer oportunidades de crecimiento y automejoramiento (Daft, 1998).

Diversidad

La diversidad es un hecho de la vida de que ninguna organización está en posibilidad de darse el lujo de pasar por alto la fuerza del trabajo, así como la base de clientes está cambiando en términos de edad, sexo, raza, origen nacional, orientación sexual y capacidad física. La creciente diversidad de la fuerza laboral implica diversos desafíos, como el mantener una cultura corporativa fuerte y al mismo tiempo el apoyar la diversidad, el equilibrio entre las áreas de trabajo y de familia y la solución del conflicto que acarrearán diversos estilos culturales (Daft, 1998).

La ética y la responsabilidad social

La ética y la responsabilidad social se han vuelto temas importantes en las corporaciones estadounidenses. Las compañías de todos tamaños buscan a toda costa el adoptar códigos de ética y la mayor parte de ellas también están desarrollando otras políticas y estructuras que estimulan el comportamiento ético. La sociedad en general está cansada de prácticas de negocios sin ética y sin responsabilidad social, las organizaciones enfrentan cada vez con mayor fuerza el desafío de mantener altas normas en esta área (Daft, 1998).

Teoría del caos

La nueva ciencia en la teoría del caos menciona que vivimos en un mundo muy complejo, lleno de aleatoriedad e incertidumbre. El mundo actual se caracteriza por la sorpresa, el rápido cambio y confusión que a menudo parece fuera de nuestro control por completo. Los administradores ya no pueden medir, predecir o controlar en formas tradicionales e l drama en e l que se desenvuelve por dentro y fuera la organización, sin embargo la teoría del caos reconoce que la aleatoriedad y desorden tienen lugar dentro de ciertas restricciones de un orden mayor.

Una peculiar características de los sistemas caóticos es el llamado efecto mariposa, el cual es de gran interés para los gerentes de la actualidad y esto es porque significa que los hechos pequeños pueden tener grandes efectos (Daft, 1998).

Los negocios de hoy en día deben estar en condiciones de responder a lo que es completamente impredecible, dentro de ciertos límites de la misión y principios de guía de la organización. El rápido y constante cambio de nuestro actual mundo requiere que las organizaciones sean fluidas probablemente reemplazando puestos, funciones, estructuras o incluso productos o servicios constantemente. En un modo caótico, el panorama general es más importante que las partes que lo componen. Los administradores tienen el deber de imprimir los valores y misión mayores de la organización en las mentes del personal, lo cual permite que los empleados con empowerment, puede responder por su cuenta a este entorno aleatorio e impredecible. Los administradores también pueden inundar la organización con información y mantener bien informado a todo mundo, las tendencias asociadas con el manejo dentro de las organizaciones caóticas incluyen un cambio hacia los equipos de trabajadores, el permanecer conectados con el cliente, el empowerment de los empleados y una estructura basada en procesos de trabajo horizontales más que funciones verticales. Las

organizaciones desarrollan subsistemas para ayudarse a enfrentar el rápido cambio y la incertidumbre que viene del ambiente exterior (Daft, 1998).

2.2.3. Paradigmas

El ser humano está dotado de capacidades innatas que le permiten relacionarse estrechamente con la realidad en donde se encuentra inmerso; su raciocinio es la capacidad más importante y que lo diferencia de los animales independientemente de que esta no es la única forma que posee para aproximarse a los objetos que conforman su realidad pero si es de lo cual se apega para explicar el mundo que lo rodea. El acercamiento que tiene con el mundo le permite descubrir condiciones, leyes y normas a las que se encuentra sometido y que le dan sentido a lo que sucede en su entorno.

El razonamiento, el pensamiento, la imaginación y el lenguaje, son características esenciales de los seres humanos y contribuyen a establecer una relación entre el ser humano con el mundo que lo rodea (Hurtado y Toro, 2007).

Episteme y paradigma

Episteme se le llama a un modo de pensar y conocer lo que es específico, es un vocablo proveniente del griego y que de acuerdo a sus raíces puede entenderse como conocimiento. La episteme constituye un modo de vida que es producido por un sistema integrado por relaciones económicas, sociales y humanas que abarca un período precisable en el tiempo. De tal forma que las respuestas que el hombre busca están condicionadas a la episteme que es el camino o por el cual fluye todo proceso o acción de conocimiento y aunque se denomina como un régimen duro y rígido también se conoce como flexible en la variedad de formas como se manifiestan los procesos y productos cognoscitivos. Lo anterior da origen a los paradigmas que vienen a ser la diversidad de formas que despliega la episteme (Hurtado y Toro, 2007).

Así los paradigmas muestran una diversidad de formas de conocer una época y cada uno de ellos constituye un modo común fuera del cual no es posible conocer. Así pues el término paradigma ocupa cada vez más espacio en el campo del conocimiento y se enfoca en definir el marco de pensamiento o referencia que orienta o da paso a las actividades y reflexiones dentro de un área determinada del conocimiento.

El paradigma es una estructura coherente constituida por una red de conceptos, creencias metodológicas y teóricas entrelazadas que permiten la selección y evaluación crítica de temas, problemas y métodos y se dice que actúan como filtros que nos permiten ver lo que se halla dentro de su racionalidad y de sus parámetros de verdad evitando de esta forma que lleguen a la mente del científico, nuevos o diferentes conceptos o aquellos que no entran dentro de su racionalidad o sus reglas (Hurtado y Toro, 2007).

El paradigma de la organización posmoderna

Los constantes desafíos producidos por el rápido ambiente cambiante de hoy, la competencia global, la diversidad, los temas de ética, los dinámicos avances en tecnología y comunicaciones, un giro de un enfoque explotador a un enfoque sensible a la ecología y las crecientes expectativas de los trabajadores por contar con un trabajo significativo y oportunidades de crecimiento personal y profesional, requieren diversas respuestas por completo de la gente así como de las organizaciones. En un texto reciente se argumentó que la mayor parte de las escuelas en negocios no están preparando a sus estudiantes para el mundo posmoderno, sino que están inmersas en la antigua forma de hacer las cosas, esto en esencia significa ofrecer grados en administración burocrática más que en administración de negocios, sin embargo, los gerentes del mañana tendrán que enseñar y orquestar respuestas nuevas a un mundo radicalmente nuevo (Daft, 1998).

Los cambios significativos en las organizaciones han reflejado un giro del paradigma de la organización moderna a la organización posmoderna. Un paradigma es un conjunto mental compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir y comprender el mundo. Las creencias propias y explicaciones dirigen nuestro comportamiento. En la veloz y cambiante sociedad de hoy, tienen lugar diversos cambios en la forma de pensar y comprender y esto a su vez se asocia con los cambios en el conocimiento y comportamiento que se están dando en las organizaciones (Daft, 1998).

Anterior a la Revolución Industrial, casi todas las organizaciones se relacionaban con la agricultura o el trabajo artesanal. La comunicación era principalmente cara a cara y las organizaciones eran pequeñas, con estructuras simples, límites borrosos y por lo general no estaban interesadas en tener un mayor crecimiento, sin embargo en la era industrial moderna, surgió un nuevo paradigma de la organización. El crecimiento se ha convertido en un criterio básico del éxito. Las organizaciones se volvieron grandes, complejas y los límites de departamentos funcionales y entre las organizaciones se convirtieron en algo claramente definido. Los ambientes se volvieron un tanto estables y las tecnologías tendían a hacer procesos de manufactura de producción masiva. Las formas primarias de capital en la era moderna eran el dinero, las construcciones y las maquinas. Las estructuras internas se hicieron más complejas, verticales y burocráticas. El liderazgo se basaba en principios más sólidos en administración y tendía a ser autocrático, la comunicación se realizaba mediante documentos formales y escritos como cartas, memorándums e informes, los gerentes hacían su planeación y trabajo de reflexión mientras los empleados se encargaban de las labores manuales a cambio de su salario y otras compensaciones.

En el mundo posmoderno que se vive hoy, el ambiente es cualquier cosa excepto estable y la organización posmoderna reconoce la naturaleza caótica e impredecible del mundo. En un mundo caracterizado por un cambio constante, complejidad y sorpresa, los administradores no pueden medir, predecir o controlar en formas tradicionalistas el drama que sucede dentro y fuera de la organización (Daft, 1998).

Para enfrentar todos estos caos, la organización necesitan un paradigma nuevo, en el cual tienden hacia un tamaño moderado con estructuras flexibles, descentralizadas, que hacen hincapié en la cooperación horizontal. Además los límites entre las organizaciones vuelven a difuminarse, como cuando los competidores aprenden a cooperar para enfrentar condiciones turbulentas del ambiente. La forma principal en las organizaciones posmodernas ya no es el dinero las máquinas sino la información así como los métodos de motivación, ya que estos ofrecen a los trabajadores más satisfacción intrínseca de su puesto. Es frecuente el poder delegar facultades de toma de decisiones que una vez se reservaron a los gerentes y la importancia que se da a una visión clara y poderosa ayuda a asegurar que las decisiones se tomen para alcanzar el propósito dominante de la corporación. Una administración sólida todavía es importante en las organizaciones posmodernas, sin embargo, las cualidades de liderazgo a menudo son bastante diversas. El liderazgo del servidor ocupa la pista primordial, pues los gerentes sirven a los empleados que a su vez sirven a los clientes. Además los líderes informales a menudo emergen por períodos limitados como reacción a problemas específicos y luego se diluyen en los equipos organizacionales cuando nuevas condiciones requieren de otros líderes, con habilidades y capacidades diferentes.

Las cualidades que por tradición se consideraban de igualdad, delegación de facultades, relaciones horizontales y construcción de consensos, son de especial importancia en la organización posmoderna (Daft, 1998).

2.2.4. Innovación y cambio organizacional

Cambio organizacional

El cambio organizacional es el proceso a través del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un estado futuro deseado con el único fin de aumentar su eficacia. El objetivo que persigue el cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores formas de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de generar valor y mejorar los rendimientos de las partes interesadas. Generalmente las organizaciones dirigen sus cambios para aumentar eficacia en los diferentes recursos de la empresa que pueden ser humanos, funcionales, tecnológicos o bien mejorar sus capacidades organizacionales (Jones G., 2008).

Innovación y cambio

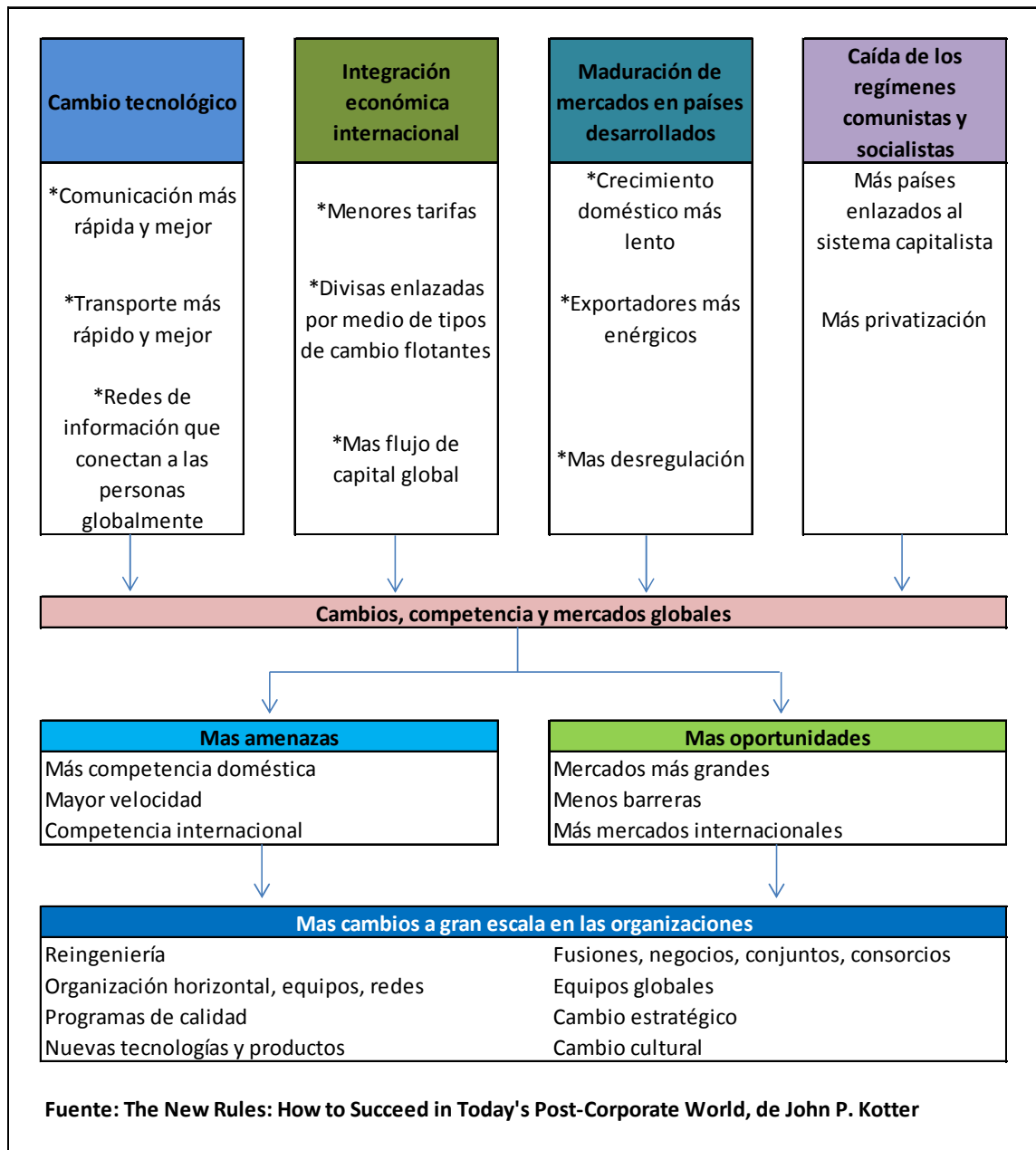
De acuerdo a las teorías de Daft (1998), las organizaciones corren a gran velocidad para ajustarse a los cambios que se dan en el entorno. Las organizaciones deben modificarse no solo de vez en cuando sino el cambio debe ser constante. Las grandes organizaciones tienen que encontrar formas para actuar como organizaciones pequeñas y flexibles. Empresas como la de fabricación necesitan incorporarse a la nueva tecnología de manufactura integrada por computadoras y las empresas de servicios a las nuevas tecnologías de información. Las organizaciones actuales deben someterse a la innovación y el cambio no solo con el fin de prosperar sino por el hecho de sobrevivir en un mundo de mayor competencia. Existen diversas fuerzas ambientales que impulsan esta necesidad de cambios organizacionales muy importantes, fuerzas poderosas que se

asocian con el avance de la tecnología, la integración económica e internacional, la maduración de los mercados domésticos y el cambio hacia el capitalismo en regiones excomunistas, han acarreado una economía globalizada que impacta a todos los negocios, lo cual da lugar a amenazas y oportunidades. (Figura 2.2.) Para reconocer y manejar las amenazas y aprovechar mejor las oportunidades, las compañías en la actualidad pasan por cambios radicales en todas las áreas de sus operaciones (Daft, 1998).

Algunas empresas responden a las fuerzas globales sometiendo sus procesos de negocios a la reingeniería y cambiando a una estructura de organización horizontal con equipos auto-dirigidos. Algunas otras adoptan innovaciones estructurales como las redes para enfocarse en sus competencias centrales, al mismo tiempo que especialistas externos manejan las otras actividades. Otras tantas participan en negocios conjuntos, consorcios u organizaciones virtuales para extender sus operaciones y mercados hacia la arena internacional. Además de estos cambios estructurales, las organizaciones actuales se enfrentan a la necesidad de un cambio drástico en su cultura y estrategia así como de innovaciones rápidas en tecnología y productos.

En el pasado, la estabilidad era una norma el cambio era lento, paulatino y esporádico; actualmente el cambio organizacional es drástico y constante (Daft, 1998).

Figura 2.2. Fuerzas que impulsan la necesidad de grandes cambios en la organización



Fuente: Kotter 1995 (Mencionado en Daft, 1998, p.287)

El cambio incremental en comparación con el cambio radical

Los cambios que se utilizan para adaptarse al ambiente pueden evaluarse de acuerdo con su alcance, dicho de otra forma, la medida en que son incrementales o radicales para la organización. El cambio incremental representa una serie de avances continuos

que mantienen el equilibrio en general de la organización y con frecuencia solo afectan a una parte de la misma. En contraste, el cambio radical rompe el marco de referencia de la organización y a menudo genera un nuevo equilibrio porque transforma a toda la organización.

Un claro ejemplo de un cambio incremental es la implantación de equipos de venta en un departamento de mercadotecnia en comparación con un cambio radical que es la reingeniería de la organización para desarrollar nuevos productos en solo un año en lugar de cuatro y mantener un año como el nuevo punto de equilibrio (Daft, 1998).

En su mayoría el cambio incremental tiene lugar mediante los procesos establecidos de administración y estructura y este puede incluir nuevas tecnologías como las de manufactura integradas por computadora y mejoras del producto. El cambio radical por el contrario significa la creación de una estructura y de procesos de administración. Es probable que la tecnología sea en verdad innovadora y permita el poder crear productos que abrirán nuevos mercados.

En la actualidad se hace hincapié en la imperiosa necesidad de un cambio radical a causa del turbulento e impredecible entorno. Algunos expertos sostienen que las empresas deben cambiar en forma constante sus estructuras y procesos de administración en respuesta a las cambiantes demandas. Las transformaciones y revoluciones corporativas también se consideran un cambio radical (Daft, 1998).

Tipos estratégicos de cambio

Los administradores se han centrado en cuatro tipos de cambio dentro de las organizaciones con el fin de lograr ventajas estratégicas y estos se resumen de la siguiente forma:

1. **Productos y servicios.** Corresponden a los productos o servicios de una organización, los cuales incluyen pequeñas adaptaciones de productos existentes o líneas de productos totalmente nuevos y estos están diseñados para incrementar la participación en el mercado o para desarrollar otros mercados, clientes o competidores.
2. **Estrategia y estructura.** Estos corresponden al dominio administrativo de una organización, el cual incluye la supervisión y administración de la misma. Estos cambios consideran las modificaciones en la estructura de la organización, administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y los sistemas de información y control de la información, contabilidad así como presupuestos. Los cambios de estructura y de sistemas por lo general van de arriba hacia abajo, es decir, son impuestas por la alta dirección en tanto que los cambios de productos y tecnología pueden venir de abajo hacia arriba.
3. **Gente y cultura.** Hacen referencia a las alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamiento de los empleados. Una organización puede desear contratar solo a los mejores elementos o elevar la habilidad de liderazgo de sus gerentes clave. Los cambios en las redes de comunicación y mejores habilidades de solución de problemas y de planeación de todos los empleados son cambios en la gente. En una transformación o revolución se modifica toda la cultura organizacional.
4. **Tecnología.** Son modificaciones en el proceso productivo de una organización incluyendo su base de conocimientos y habilidades, lo cual les permite contar con distintivos competidores. Estos cambios están diseñados para hacer más

eficiente el proceso productivo o bien para producir un mayor volumen. Los cambios de tecnología incluyen las técnicas de manufactura de productos o servicios. Abarcan métodos, equipos y flujos de trabajo.

Los 4 cambios mencionados anteriormente son interdependientes y son una modificación frecuente que significa una alteración en otro. Un producto nuevo puede requerir cambios en la tecnología de producción o una modificación estructural que puede necesitar de habilidades nuevas en los empleados. Las organizaciones son sistemas interdependientes y la alteración que se produce en una parte suele tener consecuencias en otros elementos de la misma organización (Daft, 1998).

Elementos para un cambio exitoso

Independientemente del alcance de un cambio, hay etapas identificables en la innovación que suelen presentarse como una secuencia en los hechos, aunque pueden superponerse. En la literatura de investigación sobre la innovación, el cambio organizacional se considera como la adopción de una idea o comportamiento por parte de la organización. Por el contrario, la innovación organizacional es la adopción de una idea o conducta nueva en la industria, mercado o ambiente en general de la organización. Se considera que la primera organización que introduce un producto es innovadora en tanto que aquellos que solo lo copian solo adoptan los cambios. Para términos del concepto de innovación y cambio se usarán de manera intercambiable porque el proceso de cambio en las organizaciones tiende a ser idéntico, ya sea que la innovación llegue antes o después respecto de la de otras organizaciones en el ambiente.

Por lo general, la organización asimila las innovaciones mediante una serie de pasos o elementos. Los miembros de una organización se hacen conscientes por primera vez de una posible innovación, evalúan su conveniencia y luego la estudian para ver si la

llevan a la práctica. Para que un cambio se implante con éxito, los administradores deben tener la certeza de que cada elemento se presenta en la organización, si uno de ellos falta, el proceso de cambio podría no ser exitoso (Daft, 1998).

- Ideas. Aunque la creatividad es un elemento radical del cambio organizacional, la creatividad dentro de las organizaciones no ha sido estudiada de forma amplia o sistemática. Ninguna compañía puede permanecer competitiva sin ideas nuevas y el cambio es la expresión interna de estas. Una idea es una forma nueva de hacer las cosas, puede ser un producto, servicio nuevo, algún concepto administrativo o un procedimiento diferente para trabajar en conjunto en la organización.
- Necesidad. Generalmente las ideas no se consideran con seriedad a menos de que se perciba la necesidad del cambio, la percepción de esta necesidad se da cuando los ejecutivos o directivos advierten la brecha entre el desempeño real y el desempeño deseado dentro de la organización. Las ideas estimulan la consideración de nuevos productos.
- Adopción. Esta toma acción cuando se toma la decisión de seguir adelante con una propuesta o idea. Los administradores y empleados clave tienen que estar de acuerdo con el fin de apoyar el cambio.
- Implantación. Esta se da cuando los miembros de la organización usan la idea, la técnica o el comportamiento nuevo. Es probable que se requiera de materiales y equipo para capacitar a los trabajadores para poner en práctica la nueva idea.
- Recursos. Es necesario contar con actividad y energía humana para que las modificaciones se lleven a cabo. El cambio no se va a dar solo, se requiere tiempo y recursos para crear e implantar la idea. Los empleados tienen que

aportar su energía para percibir la necesidad de la idea y satisfacer dicha necesidad. Después de que alguien genera la idea o propuesta, es necesario invertir el tiempo y esfuerzo necesario para ponerlo en marcha.

En la actualidad que se vive de constantes cambios, aquella compañía que no se desarrolla, adquiere o se adapta constantemente a la tecnología reciente o de vanguardia, podría verse forzada a salir del negocio en algunos años. Una organización innovadora se caracteriza por la flexibilidad y las facultades de sus empleados para tomar decisiones así como ausencia de reglas rígidas de trabajo. Una organización orgánica de libre flujo, generalmente está asociada con el cambio y se considera que es la mejor forma de organización que puede adaptarse a un ambiente caótico (Daft, 1998).

Las organizaciones orgánicas son atribuidas a la libertad de la gente para crear e introducir nuevas ideas y estas organizaciones estimulan un proceso de innovación de la base hacia arriba, las ideas burbujan desde los empleados de más bajo nivel y medio hacia arriba porque tienen esa libertad de proponer y experimentar sus ideas. Por otro lado, las organizaciones mecánicas impiden la innovación porque hacen hincapié en las reglas y regulaciones pero suelen solo ser las más eficientes en producción y productos rutinarios. El desafío para las organizaciones es crear las condiciones orgánicas y mecánicas para alcanzar la innovación y la eficiencia y para lograr ambos aspectos del cambio tecnológico, muchas de las organizaciones usan el enfoque ambidiestro.

El enfoque de una organización ambidiestra tiene como finalidad incorporar estructuras y procesos de administración adecuados para la creación y uso de la innovación. La organización puede conducirse bajo una forma orgánica cuando la situación requiere la iniciación de ideas nuevas y en forma mecánica cuando se trata de implantar y poner en marcha dichas ideas (Daft, 1998).

Un espíritu emprendedor corporativo tiene como ventaja que busca el desarrollar el espíritu, la filosofía y una estructura emprendedora interna que produce mayores innovaciones que el promedio en general. El empresario corporativo tiene la facilidad de relacionarse con el uso de departamentos creativos y nuevos equipos de negocios de riesgo pero también debe buscar el tratar de liberar la energía creativa de todos los empleados de la organización. Uno de los logros más importantes es promover la aparición de campeones de ideas, quienes ayudarán y contribuirán con su tiempo y esfuerzo para que las cosas sucedan así como son los principales que luchan para romper la resistencia natural que existe al cambio y convencer a otros de los méritos de una idea.

Cambios de estrategia y estructura

Las organizaciones requieren modificar su estructura y estrategias en determinados períodos; en el pasado las organizaciones estables hacían pequeños cambios incrementales buscando resolver problemas inmediatos o aprovechar ciertas oportunidades. En el último decenio, las organizaciones han estado expuestas a enfrentar cambios radicales en sus procesos de estrategias, estructura y administración para adaptarse a nuevas exigencias planteadas por la competencia. La competencia global y los cambios tecnológicos muy seguramente conducirán a reorganización o realineación de estrategia-estructura (Daft, 1998).

Cambios en la gente y la cultura

Las organizaciones están conformadas por gente y las relaciones que establecen entre sí. Los cambios cualesquiera que sean, no suceden solos y cualquier modificación afecta y representa cambios en la gente. Lo anterior se enfoca a valores, habilidades y actitudes en cada uno de los empleados. Ellos deben aprender a usar nuevas tecnologías,

promover la venta de otros productos o trabajar efectivamente en una estructura basada en equipos (Daft, 1998).

La motivación, las habilidades y el compromiso de los empleados significan una ventaja competitiva en cualquier organización que esté en posibilidad de adquirir nueva tecnología. Los sistemas de recursos humanos ayudan para atraer, desarrollar y conservar una fuerza de trabajo eficiente. Algunas ocasiones el lograr una forma de pensamiento nueva requiere que el cambio se centre en los valores y normas de la cultura corporativa. Subyacente. El cambio de cultura corporativa afecta de manera fundamental la forma en que se realiza el trabajo y suele conducir a un renovado compromiso, la delegación de facultades de los empleados y a un mayor vínculo entre la organización y sus clientes.

Algunas tendencias recientes que normalmente conducen a cambios importantes dentro de la cultura corporativa, es la reingeniería, el paso a formas horizontales de la organización y la implantación de programas de administración por calidad total, las cuales requieren que los empleados piensen en formas diferentes de hacer el trabajo. Programas de desarrollo organizacional también se enfocan en el cambio de viejos o muy arraigados valores culturales hacia nuevas formas de pensar, mayor participación, empowerment de los empleados así como el desarrollo de una visión compartida en toda la compañía (Daft, 1998).

La reingeniería es una iniciativa multifuncional que incluye un rediseño radical de procesos de negocios para producir mejoras radicales en el desempeño, el foco se centra en el proceso y no en la función, la reingeniería suele conducir a un cambio de estructura en la organización, el cual puede pasar de vertical a horizontal. Esto requiere de grandes cambios en la cultura corporativa y en la filosofía de administración dentro

de la organización. El cambio de la gente es lo que generalmente causa más perplejidades, enojos, perturbaciones y confusiones dentro de la reingeniería. Los administradores pueden verse expuestos ante poderosas emociones cuando los empleados reaccionan con ira o temor ante cambios muy rápidos o masivos (Daft, 1998).

En una organización horizontal, los gerentes y trabajadores de línea deben entender y adueñarse de los conceptos de trabajo en equipo, delegación de autoridad (empowerment) y cooperación. Toda la organización debe compartir una visión compartida y metas comunes para que se tenga un marco sobre el cual tomar decisiones. La confianza mutua, la toma de riesgos y la tolerancia a los errores se vuelven valores culturales clave dentro de una organización horizontal. Los altos directivos pueden tener poca experiencia para tratar cambios complejos de comportamiento humano pero deben recordar que cambios significativos en las personas y en la cultura pueden ser cruciales para que la reingeniería y el cambio ayuden a adoptar formas de una organización horizontal.

Los 5 elementos que se deben de tener presentes para que un cambio funcione son la idea, necesidad, adopción, implantación y recursos (Daft, 1998).

Liderazgo para el cambio

En medida que el mundo se vuelve más complejo aumenta la necesidad de cambio dentro de las organizaciones así como que los administradores puedan enfrentarlo con éxito. El cambio rápido o radical es el mayor desafío que enfrentan las organizaciones, las cuales deben cambiar y adaptarse constantemente a un ambiente totalmente turbulento. Se requieren líderes que puedan reconocer con claridad la necesidad del cambio y hacer que este se dé, se desarrolle y se comunique una clara visión de lo que

puede ser la organización y proporcionar la motivación y dirección para llevarla hasta ese lugar. Existen líderes que pueden efectuar la clase de cambios y adaptación continua necesaria, reconocen que el cambio es doloroso para los empleados y aprenden a ponerse su lugar y desarrollar asociaciones que hacen posible que los cambios se den con éxito (Daft, 1998).

Para que un cambio sea exitoso los empleados deben estar dispuestos a aportar su tiempo y su energía necesarios para alcanzar nuevas metas, lo mismo que para soportar las tensiones y dificultades que vendrá con los cambios. Una visión comunicada con claridad, que incorpore la flexibilidad y la apertura a ideas, métodos y estilos nuevos, montar el escenario para una organización orientada al cambio y ayuda a los empleados a enfrentar el caos y la tensión que vendrá asociada a este. Los líderes también deben construir el compromiso en toda la organización mediante tres etapas del proceso de compromiso de cambio. En la primera fase está la preparación, los empleados escuchan sobre el cambio mediante documentos, reuniones, discursos o contacto personal y de esta forma toman conciencia de que esta afectará su trabajo. Durante la segunda fase los líderes les ayudan a comprender todo el impacto del cambio y los resultados positivos que obtendrán de seguirlo a cabo. Cuando los empleados entienden el cambio como positivo, entonces se toma la decisión de implantarlo. En la tercera fase comienza el verdadero proceso de compromiso, es la etapa de la instalación, que es un proceso de prueba del cambio, los líderes tienen la oportunidad de estudiar los problemas y preocupaciones de los empleados y ponen en acción el compromiso del cambio. Durante la etapa final, la institucionalización, los empleados no lo ven como algo nuevo sino como parte integral y normal de las operaciones de la organización.

Es posible que incrementen las presiones para que cambien las organizaciones durante los siguientes decenios y los líderes deben desarrollar las habilidades y características personales y los métodos necesarios para ayudar a que sus compañías sigan siendo competitivas (Daft, 1998).

Barreras para el cambio

Es vital el tener un liderazgo con visión para el cambio, sin embargo, los líderes deben esperar encontrar resistencias cuando tratan de conducir a la organización a través de las 3 etapas del proceso de compromiso del cambio. Es natural que la gente tenga cierta resistencia y esto origine muchas barreras para su implantación a nivel organizacional.

- Enroque excesivo de costos. La administración puede tener la idea de que los costos tienen la mayor importancia y desdeñar la importancia de un cambio que no está enfocado en los costos.
- No percibir los beneficios. Cualquier cambio significativo tendrá reacciones positivas y negativas. Es probable que haya necesidad de educar a los gerentes y empleados para que perciban más aspectos positivos que negativos como consecuencia del cambio.
- Falta de coordinación y cooperación. La fragmentación organizacional y el conflicto generalmente son el resultado de la falta de coordinación durante la implantación del cambio.
- Evitar la incertidumbre. De forma individual, muchos de los empleados tienen temor a la incertidumbre asociada con el cambio. Se necesita de una comunicación constante para que las personas sepan lo que sucede y el impacto que tiene dentro de sus puestos.

- Temor a las pérdidas. Los administradores y empleados pueden tener miedo a la pérdida de autoridad y status o incluso de su propio trabajo. Es por ello que la implantación debe ser cuidadosa y paulatina y todos los empleados deben participar en la medida de lo posible en el proceso de cambio.

La fase de la implantación se diseña para vencer muchas de las barreras organizacionales e individuales para el cambio (Daft, 1998).

Técnicas de implantación del cambio

Los directivos articulan la visión y fijan el tono pero son los gerentes y empleados quienes participan en el proceso y para ello existen diversas técnicas que se pueden utilizar para implantar el cambio con éxito (Daft, 1998).

1. Identifique una necesidad real para el cambio. E requiere de un diagnóstico cuidadoso de la situación actual para poder determinar el alcance del problema u oportunidad. Si las personas afectadas no están de acuerdo en el problema, el proceso no debe seguir adelante sin un previo análisis y comunicación adicionales entre todos los empleados.
2. Encuentre una idea que se ajuste a la necesidad. La idea correcta puede implicar procedimientos de búsqueda, hablar con otros ejecutivos, encargar a una fuerza de tarea que investigue el problema o pedir a las personas creativas de la organización, el que encuentren una solución.
3. Obtenga el apoyo de la alta dirección. Para que un cambio sea exitoso se requiere del apoyo de la alta dirección, los ejecutivos deben articular con claridad las metas de innovación.

4. Diseñe el cambio para una implantación paulatina. La probabilidad de lograr éxito incrementan si se puede subdividir en partes un cambio grande y cada una se adopta en orden.
 5. Prepare planes para vencer la resistencia al cambio. Si los ejecutivos no se anticipan o preparan para enfrentar la resistencia al cambio, puede haber muchas buenas ideas que nunca se usen sin importar lo impresionante de las características de desempeño de una innovación, su implantación chocará con algunos intereses y hará peligrar algunas alianzas en la organización.
- Alineación con las necesidades y objetivos de los usuarios. La mejor forma de vencer la resistencia al cambio, es asegurarse de que el cambio se encargará de satisfacer necesidades reales. El proceso para vencer la resistencia, exige que el cambio sea favorable o bueno para los usuarios.
 - Comunicación y capacitación. La comunicación avisa a los usuarios de la necesidad de cambio y de las consecuencias que podría traer el cambio propuesto, evita rumores falsos, malentendidos y resentimiento. La comunicación abierta ofrece a la gerencia la oportunidad de explicar los pasos que se darán para asegurar que el cambio no generará consecuencias adversas para el personal.
 - Participación e intervención. Como parte de la implantación debe existir una participación anticipada y extensa. Esto permite proveer un sentido de control sobre las actividades del cambio, un mejor entendimiento y compromiso.
 - Fuerza y coerción. Los ejecutivos pueden lograr vencer la resistencia advirtiendo a los empleados que pueden perder su trabajo o ascensos, en otras palabras se usa el poder gerencial para vencer la resistencia. Puede ser no aconseja porque

enfurece a las personas contra la organización pero necesario para cambios cuando se requieren cambios a alta velocidad.

6. Crear equipos de cambio. Una forma de enfocar la energía puede ser mediante equipos de fuerza o tarea a la medida. La fuerza de tarea puede ser responsable de la comunicación, participación de los usuarios, capacitación y otras actividades necesarias para el cambio.
7. Fomentar campeones de idea. Un campeón de ideas puede ser una de las armas más efectivas en el proceso del cambio. El campeón más efectivo es aquel voluntario comprometido profundamente con las ideas nuevas (Daft, 1998).

2.3. Responsabilidad social y Desarrollo Sustentable

2.3.1. Responsabilidad social

La responsabilidad social empresarial, es una idea, la cual se ha posicionado en diversos estratos de la sociedad, empresas, universidades, organizaciones sin fines de lucro y gobierno. Como resultado de este posicionamiento está la realización de muchas y diversas acciones por parte de grandes empresa que con ayuda de organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil y universidades, se han dedicado a promover las prácticas de la Responsabilidad social empresarial dentro de su cadena de valor. Escuelas de negocios han diseñado centros dedicados al estudio y promoción de la responsabilidad social empresarial y así también existen consultores en esta materia que dan muestra y comprueban su posicionamiento, lo cual comprueba que esta idea está de moda (Raufflet, Lozano, Barrera, García de la Torre, 2012).

El concepto de RSE tiene sus orígenes académicos en el año de 1953 en el libro de Howard Bowen denominado, *Social Responsibilities of the Businessman*, en el cual se plantea por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles son las verdaderas

responsabilidades que los empresarios deben asumir o no con la sociedad. El concepto menciona como el accionar de grandes empresas provoca un impacto concreto en gran parte de los ciudadanos, por lo que presenta como algo necesario, el vincular las políticas y la toma de decisiones en las firmas con base en los objetivos y valores de la sociedad. Se señala como una de sus características, el aspecto voluntario y su expresión en acciones específicas de las empresas (Raufflet, Lozano, Barrera, García de la Torre, 2012).

La década de 1990 estuvo caracterizada por la vinculación del concepto de RSE con diversas teorías administrativas. Donna Wood propuso tres principios de la RSE que fueron:

1. Legitimidad. Como parte del supuesto que las sociedades ceden poder a las empresas y aquellas que no lo usen pierden esa legitimidad en su entorno.
2. Responsabilidad pública. Las empresas son responsables de los impactos ocasionados en las áreas donde se involucran con la sociedad a niveles primario y secundario.
3. Gestión discrecional. Los directivos son actores morales que deben actuar de forma discrecional, de acuerdo con los valores que sustenta la sociedad donde desarrollan su actividad.

Con estos conceptos se evalúa el impacto social de la empresa en las tres líneas que son: ambiental, grupo de interés y problemáticas generadas durante la gestión empresarial. En el caso de la evaluación ambiental, Wood propone alinearla con una gestión estratégica. Para las problemáticas generadas en el momento de la gestión, la empresa debe enfatizar el nexo que existe entre la gestión que realiza y los problemas sociales que existen en su entorno (Raufflet, Lozano, Barrera, García de la Torre, 2012).

Se pueden distinguir dos posturas en relación con la RSE, la primera de ellas es la que realiza acciones de filantropía con la intención de mejorar su imagen y con ello mejorar su posicionamiento en el mercado. La segunda es la que se presenta de forma integral y en la cual las preocupaciones sociales, expresadas por los diferentes grupos de interés, se encuentran integrados en los aspectos que conforman la actividad de la empresa, como lo son: el modelo de negocio, estrategia, visión, bienes y servicios que ofrece, etc. De igual forma para dar respuesta a esas preocupaciones sociales, promueve la creación de sinergias con diferentes actores sociales, provenientes de diferentes sectores, cuyo interés es incidir de forma positiva en el bienestar de la sociedad en su conjunto. El poner en marcha esta responsabilidad social integral requiere también de un cambio de paradigmas en la forma de pensar y hacer acciones de RSE.

A finales de 1990 como una consecuencia del discurso ambiental, el deterioro ambiental y la crisis ambiental causada por las acciones humanas, en especial la de las empresas, el discurso ambiental comenzó a tomar más fuerza dentro de la teoría administrativa. Hart mencionó que dado los retos ambientales a que se enfrenta el mundo de manera habitual, era necesario vincular la estrategia y el desarrollo tecnológico con el concepto de sustentabilidad expresado en 1986 en la ONU con el fin de generar ventajas competitivas para las organizaciones. Derivado de lo anterior, se agrega esta nueva dimensión dentro de la RSE en conjunto con los aspectos económico y social (Raufflet, Lozano, Barrera, García de la Torre, 2012).

El modelo de Elkington, conocido como, *Triple Bottom Line (TBL) o La triple cuenta de resultados*, vincula las 3 dimensiones, además de tomar en consideración las interacciones que se deriven de ellas. Enfocando lo anterior dentro del ámbito empresarial, se expone la necesidad de generar utilidades para la organización

considerando de igual forma la relación y mejora de los grupos de interés así como la reducción en los impactos generados dentro del medio ambiente.

De la filantropía a la responsabilidad social integral. Esta parte está enunciada por 3 aspectos que son:

1. Filantropía

- Decisión realizada para proporcionar recursos financieros a un grupo de personas de forma frecuente.
- Esta decisión tiene efectos limitados sobre el resto de la empresa.
- Proporcionar ayuda puntual a un grupo sin involucrarse.
- Elige grupos vulnerables para apoyar sin que esto tenga nada que ver con las actividades de la empresa.
- Donaciones en general.

2. Responsabilidad social integral.

- Integración de las preocupaciones sociales y del desarrollo sustentable en la creación de: valor estratégico, modelo de negocio, prácticas, cadena de valor (clientes y proveedores) y valor económico y social.
- Se generan sinergias con diferentes actores sociales en pro del bien común y no de la imagen de la empresa.
- Las acciones de RSE están alineadas con el modelo de negocios de la empresa

3. Cambio de paradigmas. Se plantea un cambio así como una evolución a nivel organizacional de la filantropía de la RSE integrada en las siguientes líneas.

- De la donación se pasa a la inversión social.
- El impacto no solamente recae en bienes concretos, también se busca la generación de procesos sociales en pro del bienestar social.

- Una visión parcial de la realidad hacia una visión integral de la sociedad.
- Una posición reactiva hacia una actitud solidaria proactiva.
- Acciones puntuales dispersas hacia programas permanentes.
- La donación sin compromiso hacia fondos cooperativos
- La informalidad y no transparencia hacia la rendición de cuentas.
- La acción improvisada hacia la profesionalización en las actividades alineadas con el corazón de la actividad que desempeña la empresa.

En esta etapa, la RSE deja de centrarse en el interior de la empresa y especialmente en sus accionistas y empleados, empieza a considerar factores internos y externos como el caso de clientes y proveedores; comienza a reflexionar en los impactos generados, especialmente a nivel ambiental. Esta integración de elementos apunta a que en la primera década del siglo XXI, la promoción de la RSE viniera por parte de organismos internacionales que se encargarían de impulsar y gestionar el desarrollo social (Raufflet, Lozano, Barrera, García de la Torre, 2012).

En el año de 1979, Hans Jonas publicó el libro, *El principio de la responsabilidad*, donde sostiene que es necesario desarrollar un concepto de responsabilidad acorde con el enorme poder de la tecnología que se tiene desarrollada. El hecho de que hoy seamos capaces de realizar acciones cuyos efectos pueden durar siglos y perjudicar a miles de kilómetros más allá de donde los efectuamos es lo que llevó a Jonas a proponer su principio de responsabilidad, el cual afirma que debemos obrar de tal forma que los efectos de nuestras acciones sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la tierra. Esta definición después de formulada, fue ampliada para sostener el principio de desarrollo sustentable, la cual está estrictamente vinculada con la RSE hasta el punto de que en algunas ocasiones, se le identifica como responsabilidad social

con sustentabilidad y algunas organizaciones publican sus informes de sustentabilidad que son equiparables a los informes de RSE (Raufflet, Lozano, Barrera, García de la Torre, 2012).

La responsabilidad efectiva, tiene implícitos cuatro valores clave que son:

1. **Transparencia.** La capacidad que se tiene de ver a través de algo. Se dice que una organización es transparente cuando deja ver lo que ocurre dentro. La responsabilidad menciona que el observador externo vea y conozca las razones, los procesos y los factores que influyeron en una decisión.
2. **Comunicación.** Al ejercer la responsabilidad, esto significa estar dispuesto a responder a quien haga preguntas.
3. **Coherencia.** Dentro de la RSE la coherencia exige el asumir responsabilidades en todos los ámbitos; laboral, prácticas comerciales, contaminación, acción social, etc. Una empresa que desarrolla buenos proyectos sociales pero contamina indiscriminadamente ofrece pésimas condiciones laborales a sus trabajadores o abusa de sus proveedores, no está en posibilidades de considerarse una empresa responsable.
4. **Rendición de cuentas.** Una organización responsable es aquella que está dispuesta a dar a conocer datos objetivos y a permitir que se evalúen los impactos que genera tanto a su interior como en su entorno.

La preocupación por la RSE es motivada por los diversos y graves casos de corrupción que se han escuchado en los últimos años. Pero más allá está una serie de razones estratégicas y éticas para justificar el desarrollo de la RSE (Raufflet, Lozano, Barrera, García de la Torre, 2012).

Para comprender mejor el concepto de responsabilidad social también haremos mención a obligación social y sensibilidad social mencionado por Coulter (2010).

La obligación social es el compromiso de una empresa con acciones sociales, derivado de su obligación de satisfacer ciertas responsabilidades económicas y legales. La organización hace lo que de alguna manera está obligada a hacer y solo eso, con esto solo se refleja una visión clásica de responsabilidad social, la cual hace referencia a que la única responsabilidad social de la administración es el generar o maximizar las utilidades.

Por el contrario los otros dos conceptos, sensibilidad social y responsabilidad social, reflejan una visión socioeconómica, la cual menciona que la responsabilidad social de los gerentes va más allá del hecho de solo conseguir utilidades, incluir protección y mejorar el bienestar de la sociedad. Esto se basa en la visión de que las corporaciones no son entidades independientes responsables únicamente con los accionistas sino que tienen una obligación con toda la sociedad (Coulter, 2010).

Sensibilidad social significa que la organización se compromete con acciones sociales y respuesta a ciertas necesidades populares. Los gerentes de la compañía se guían por normas y valores sociales y toman decisiones prácticas, orientadas al mercado, relacionadas con sus acciones.

Una organización socialmente ve las cosas de un modo diferente, va más allá de lo que está obligada a hacer para mejorar la sociedad porque eso es lo correcto. Se podría definir la responsabilidad social como la intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicas para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad. Una organización socialmente responsable hace lo correcto porque piensa que tiene una responsabilidad ética para hacerlo (Coulter, 2010).

Cómo se vuelven verdes las organizaciones

Los gerentes y las organizaciones pueden hacer muchas cosas en función de proteger y preservar el medio ambiente. Algunas de ellas solo se apegan a lo que pide la ley y satisfacen la obligación social, sin embargo, otras han cambiado radicalmente sus productos y sus procesos de producción. Existen muchas maneras y ejemplos de las organizaciones verdes entre las que se dedican a ahorrar energía, preservando bosques, etc.

Cuando una organización se vuelve más sensible a cuestiones ambientales, puede adoptar el enfoque de mercado y responder a las preferencias ambientales de los clientes. Lo que los clientes pidan en cuestión de productos amigables con el ambiente, eso será en lo que la organización se enfoque. Si una empresa tiene un enfoque activista (o verde oscuro) buscará la forma de proteger los recursos naturales terrestres. El enfoque activista refleja el grado más alto de sensibilidad ambiental e ilustra lo que es la responsabilidad social (Coulter, 2010).

2.3.2. Sustentabilidad y desarrollo sustentable

La transición hacia el desarrollo sustentable

La transición a los años 90's trajo grandes cambios en términos internacionales. El punto de partida de esto fue la Cumbre de la tierra, celebrada en Río de Janeiro celebrada en 1992, donde se sembraron las bases para una nueva visión mundial en el ámbito del desarrollo sostenible a través de convenciones como la diversidad biológica y el cambio climático. El desafío de cambios ambientales de la última década estuvo estrechamente relacionado con la evolución de la situación y la apertura a espacios para el desarrollo sostenible; esto dio origen a cambios que surgieron a partir del proceso de globalización.

Con estos nuevos estilos en desarrollo, problemas tradicionales de pobreza y desigualdad, también se añaden los límites y requisitos ecológicos y ambientales para lograr un crecimiento sostenible y equitativo durante el actual siglo. Se tiene la necesidad de incrementar la riqueza nacional para satisfacer necesidades básicas de una población creciente pueden representar una presión aún más severa para la base de recursos naturales de la región y por el otro, el incremento en las actividades extractivas e industriales provoca un deterioro aún más agudo en la capacidad de recuperación y regeneración de los ecosistemas que proveen los servicios ambientales (Sánchez, Romero y Ezcurra, 1992).

La evolución que se ha tenido en cuanto a la forma de percibir los desafíos actuales permite hacer un balance positivo del entorno internacional en relación con el desarrollo sostenible. Se han incorporado también nuevos conceptos como lo es la responsabilidad compartida así como también se ha reforzado el papel que juega la sociedad civil en la búsqueda de soluciones para el desafío en el ámbito de desarrollo sostenible.

El papel que desempeña el estado es único porque trasciende la lógica del mercado mediante la salvaguardia de valores y prácticas de justicia social y de equidad e incorpora la defensa de los derechos difusos de la ciudadanía, la propia lógica de la acumulación capitalista requiere de la oferta de bienes comunes que no puede producirse por actores competitivos en el mercado y se dirige a las generaciones futuras y trata sobre procesos ambientales que no pueden reemplazarse por capital o tecnología.

Las bases de convivencia que proveen la gobernabilidad al sistema político requieren de un nuevo paradigma de desarrollo que coloque al ser humano en el centro de ese proceso, el cual debe considerar el crecimiento económico como un medio y no como un fin que se encargue de proteger las oportunidades de vida de las generaciones

actuales y futuras que por ende respete la integridad de los sistemas naturales que permiten la existencia de vida en el planeta (Sánchez, Romero y Ezcurra, 1992).

Aún faltan muchos pasos por cumplir y nuevos desafíos por enfrentar, algunos de los cuales no existían al momento que se celebró la Conferencia de Río. Esta realidad ha creado imperativos adicionales y distintos de gestión ambiental global y por ende cooperación internacional.

La nueva era de cooperación está propiciando un rol cada vez más protagónico del sector privado, particularmente en el diseño e instrumentación de algunos acuerdos ambientales multilaterales y sus protocolos tales como la Convención de cambio climático, el Protocolo de Kioto y la Convención de Diversidad Biológica y su Protocolo de Cartagena (Sánchez, Romero y Ezcurra, 1992).

Desarrollo Sustentable

Las empresas líderes han asumido la responsabilidad hacia el desarrollo sustentable con el fin de operar conscientes hacia los efectos que producen en el entorno, la sociedad donde se ubican, de tal forma que puedan competir entre ellas mismas. Es importante destacar la necesidad de volver ambientalmente sustentable las actividades de las empresas.

Se define al desarrollo sustentable como aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades así también pretende ser un modelo de desarrollo que se encarga de cubrir los requerimientos de calidad de vida así como conservar el medio ambiente o incluso mejorarlo. De esta forma las generaciones futuras dispondrán de las mismas oportunidades que las actuales para conseguir lo que más adelante se considere como calidad de vida.

Sustentabilidad del desarrollo se define como la forma de organizar el consumo de recursos y la producción de alteraciones en el medio ambiente, de tal forma que se consiga mantener un progreso hacia los objetivos de manera indefinida a la velocidad que la evolución de la tecnología lo permita.

El medio ambiente se define como el sistema que está constituido por elementos físicos, biológicos, económicos, sociales, culturales y estéticos que interactúan entre sí, con el individuo y con la comunidad en la que vive, lo cual determina la forma, el carácter, el comportamiento y la supervivencia de ambos. El estudio de los problemas ambientales se une en muchas ciencias y corrientes; como la biología, geología, física, química, economía, ética, etc. Y esto a su vez explica la relación con el ambiente. La responsabilidad ambiental es una gran oportunidad de discutir, probar y negociar diferentes soluciones y formas de contribuir a preservar la tierra en la medida de lo posible.

Los aspectos ambientales incluyen actividades que deben ser gestionadas. Se puede definir a los aspectos ambientales como cualquier elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúen con el medio ambiente.

Cuando un aspecto ambiental derivado de una actividad humana altera el medio ambiente en forma permanente, se puede afirmar que existe un impacto ambiental.

Para poder contribuir al desarrollo sustentable, los agentes implicados deben considerar las consecuencias socioeconómicas, las consecuencias ambientales de sus actos y hacerse responsable de ellas. La sustentabilidad no es responsabilidad exclusiva de las empresas pero deben asumir su parte de responsabilidad e incluso ayudar a los otros agentes a que así se lleve a cabo.

Afortunadamente existen una serie de factores de cambio que impulsan a las empresas a mejorar la sustentabilidad ambiental de sus procesos productivos y se conocen como fuerzas motrices, las cuales están clasificadas en intrínsecas y extrínsecas.

Fuerzas Motrices:

Intrínsecas

- Aumento de beneficios y estrategias de negocio.
- Sensibilidad, actitud favorable hacia el medio ambiente. Motivación y formación de la dirección y del personal.

Extrínsecas

- Legislación de mandato y control.
- Políticas económicas.
- Compra de criterios ecológicos.
- Programas de formación y sensibilización. Acuerdos voluntarios.
- Protección de espacios y especies.
- Mercado. Demanda de consumidores o clientes. Acciones de la competencia.
- Escasez de recursos y precios crecientes.
- Aparición de nuevas tecnologías más respetuosas con el ambiente.

Con el fin de enfrentar dichos retos, se propuso un modelo negocio cuya producción promueva la sustentabilidad ambiental empresarial. La meta es que las empresas aparte de competir económicamente, también se encarguen de mantener la gestión social que prestan y al mismo tiempo minimizar los aspectos ambientales.

La magnitud y evolución de las fuerzas motrices de responsabilidad ambiental, frecuentemente son minusvaloradas por las empresas que las ven más como moda más que como un compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Una transformación sustancial no es un cambio o rápida transformación. La sustentabilidad es un proceso de continua evolución, dicha transformación empieza por la visión del proceso productivo y continua su labor al aplicarse en todas las actividades de la empresa para lo cual los principios de transparencia, relevancia y continuidad de la RSE son imprescindibles.

Se tienen los suficientes recursos, demanda y conocimientos para que las empresas inicien el proceso hacia la sustentabilidad ambiental. Es un proceso paulatino que también requiere el cambio de paradigmas el cual debe ser coordinado entre los agentes económicos, sociales y administrativos (Raufflet, Lozano, Barrera, García de la Torre, 2012).

Sustentabilidad

La sustentabilidad es el término usado en diversos contextos que en general se refiere a la cualidad de poderse mantener por sí mismo sin ninguna ayuda exterior o cuidando el no agotar los recursos disponibles.

En la ecología el término sustentabilidad se usa para describir a los sistemas ecológicos o biológicos que mantienen su diversidad y productividad en el transcurrir del tiempo.

En el ámbito económico y social, la sustentabilidad se define como una habilidad de las generaciones actuales que se enfoca en satisfacer necesidades sin perjudicar o afectar futuras generaciones.

El desarrollo sustentable se utiliza en 2 contextos o formas diferentes:

1. Como una combinación de la sustentabilidad ecológica y socio económica, la cual consiste en mantener el equilibrio entre la necesidad del ser humano a mejorar su situación física y emocional así como la conservación de los recursos naturales y los ecosistemas que sustentarán la vida de las generaciones futuras.
2. Como una forma de describir proyectos de desarrollo en comunidades que carecen de infraestructura y que hacen referencia a que después de determinado tiempo introductorio de apoyo externo, una comunidad debe seguir mejorando su propia calidad de vida de forma independiente aun cuando ya no tenga el apoyo inicial (Vida verde, 2014).

Desarrollo sostenible

Desarrollo sostenible, desarrollo perdurable y desarrollo sustentable son los términos que se utilizan y colocan al desarrollo socioeconómico y esta definición fue formalizada en el documento nombrado, *Informe Brundtland*, como resultado de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. A partir de esta definición se acotó el término en inglés, *Sustainable development* y desde ahí surgió la confusión entre si existe diferencia entre los términos sostenible y desarrollo sustentable. A comienzos del año 1970, los científicos se empezaron a dar cuenta de que muchas de las acciones que realizaban dentro de su trabajo, tenían repercusiones o impactos en la naturaleza por lo cual, algunos especialistas señalaron la evidente pérdida de la biodiversidad y se enfocaron en estudiar y elaborar teorías que fundamentaran la vulnerabilidad con los sistemas naturales.

El desarrollo sostenible está basado en 3 factores, los cuales son: sociedad, economía y medio ambiente.

En el informe de Brundtland se definió como el hecho de: *Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades* (Desarrollo sostenible, 2014).

El ámbito del desarrollo sostenible está dividido conceptualmente en 3 apartados que son: ecológico, económico y social, tomando en consideración el aspecto social como la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica. El triple resultado se da por un conjunto de indicadores de desempeño dentro de una organización en los 3 apartados mencionados pero se fundamenta en las siguientes 4 dimensiones:

- Conservación.
- Desarrollo (que no afecte sustantivamente los ecosistemas).
- Paz, igualdad y respeto hacia los derechos humanos.
- Democracia.

Es importante considerar la satisfacción las necesidades sociales y de la población, en lo que respecta a alimentación, vestimenta, vivienda y trabajo pues si la pobreza es habitual, el mundo está encaminado a catástrofes de diferentes tipos incluyendo las ecológicas y humanitarias (Desarrollo sostenible, 2014).

Ante una situación se considera la posibilidad de mejorar la tecnología y la organización social de manera que el medio ambiente pueda recuperar a la misma velocidad que es afectado por las actividades humanas para minimizar el déficit de recursos.

En resumen, el desarrollo sostenible es una definición que surgió a fines del siglo XX y tiene una estrecha relación con el interés público el cual permite el crecimiento económico y el uso de los recursos naturales a nivel mundial pero teniendo en

consideración los aspectos medioambientales y sociales globales para que no se comprometa ni degrade sustantivamente la vida en el planeta así como la calidad de vida en la especie humana en el largo plazo.

La puesta en marcha del desarrollo sostenible está basada en ciertos valores y principios éticos. La carta de la tierra presenta una articulación comprensiva e integral de los principios y valores relacionados con la sustentabilidad. Existe una gran red de individuos y organizaciones que hacen uso este documento como instrumento educativo y de incidencia política (Desarrollo sostenible, 2014).

El objetivo que busca el desarrollo sostenible es el de definir proyectos viables así como la conciliación de los aspectos económicos, sociales y ambientes en las actividades humanas, estos 3 pilares deben tenerse muy en cuenta en las comunidades, empresas y personas.

- Sostenibilidad económica.- la cual tiene origen cuando la actividad que se mueve o direcciona hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.
- Sostenibilidad social.- la cual es fundamentada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes.
- Sostenibilidad ambiental.- la cual es compatible entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuentes y sumidero. Considera un análisis de los impactos derivados de la actividad considerada en términos de flujos, consumo de recursos lentos o de difícil de ser renovados así como en términos de generación de

residuos y emisiones. Este último pilar es necesario para que los otros 2 sean estables.

La justificación del desarrollo sostenible proviene del hecho de que el hombre habita un planeta finito bajo un marco de consumo desmedido. En la tierra se tienen recursos naturales limitados como son los nutrientes en el suelo, el agua potable, los minerales entre otros, los cuales son susceptibles de agotarse. Otro factor a considerar es el hecho del crecimiento económico local como planetario. El impacto negativo en el planeta puede generar graves problemas medioambientales que puedan ser irreversibles.

Las condiciones para el desarrollo sostenible están delimitadas en los recursos naturales y sugiere 3 reglas básicas que están relacionadas con el ritmo de desarrollo sostenible y son:

- Ningún recurso renovable deberá utilizarse a un ritmo mayor del de su generación o renovación.
- Ningún contaminante deberá producirse a un ritmo mayor al que pueda reciclarse, neutralizarse o absorberse por el medio ambiente.
- Ningún recurso no renovable deberá aprovecharse a una velocidad mayor que la necesaria para ser sustituido por un recurso renovable utilizado de manera sostenible.

Según diversos autores, estas 3 reglas están forzosamente supeditadas en la existencia de un crecimiento demográfico y de esta manera es llamado desarrollo sostenible a aquel desarrollo que es capaz de satisfacer necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Los retos culturales son de principal magnitud, la creatividad, el conocimiento crítico, la diversidad y la belleza son presupuestos imprescindibles de la sostenibilidad pues están

intrínsecamente relacionados con el desarrollo humano y la libertad. De ahí que la organización mundial de las ciudades (CGLU) aprobara una Declaratoria en 2010 sobre la cultura como el cuarto pilar que conforma el desarrollo sostenible (Desarrollo sostenible, 2014).

2.3.3 Factura electrónica

La factura electrónica también conocida como comprobante fiscal digital, es un documento electrónico que cumple con requisitos fiscales y reglamentariamente exigibles a las facturas tradicionales garantizando su autenticidad de su origen y la integridad en su contenido.

Factura electrónica es la representación o versión electrónica de las facturas tradicionales en soporte papel y su objetivo es ser funcional y legalmente equivalente a las mismas.

Para que la factura electrónica tenga validez legal, debe estar completada por la firma electrónica, esto garantiza su contenido y permite la eliminación en papel.

Una factura es el soporte fiscal de la entrega de un producto o servicio que afecta al emisor y al receptor que se convierten en el vendedor y comprador. Tradicionalmente es un documento en papel en el que el documento original debe ser resguardado por el comprador y el vendedor conserva una copia del mismo documento. Así entonces la factura electrónica es el equivalente a la factura en papel pero de forma digital; emplea soportes informáticos para su almacenamiento en lugar de soportes físicos. Al estar avalado por la firma digital, su validez es exactamente la misma y esto garantiza su integridad y un alto nivel de trazabilidad.

La factura electrónica se diferencia de la factura en papel por su forma de gestión informática y el envío mediante un sistema de comunicaciones que garantiza conjuntamente la autenticidad e integridad del documento electrónico.

Factura electrónica se constituye en 2 fases:

- La factura se genera de la misma forma que siempre se ha hecho y se almacena en una base de datos.
- Se procede a la firma digital a través del certificado digital que es propiedad de cada emisor que emite el contenido de la factura y añade el sello digital de la misma.

Cuando se concluye el proceso se obtiene una factura que garantiza su autenticidad e integridad del documento electrónico.

El emisor debe enviar al receptor la factura mediante medios electrónicos. La factura electrónica está sometida a distintas normativas que deben cumplir con diferentes requisitos, dependiendo de las autoridades tributarias de cada país.

Los requisitos para las facturas son exactamente los mismos para las facturas electrónicas como las facturas de papel. Existen diversas normativas aplicables de forma general a la factura electrónica pero las Naciones Unidas a través de UN/CEFACT ha publicado recomendaciones tales como UNedocs que tienen como función definir plantillas para las facturas impresas y formatos EDI y XML en las modalidades electrónicas.

La organización GS1 (antes EAN/UCC) ha organizado a nivel mundial comités internacionales de usuarios de 108 países para conformar las guías de facturación electrónica y estándar que operan a nivel mundial.

Beneficios de la factura electrónica

Entre los más importantes se encuentran la emisión, el envío, la recepción, el almacenaje o archivo, la búsqueda, firma de documentos, devoluciones de documentos, pagos, etc., dependiendo del tamaño de empresa y volumen de facturación esto puede ir del 40% al 80% así como existen más motivos o beneficios que se pueden obtener como puede ser:

- Información oportuna en envíos y recepción.
- Reducción en los gastos de papelería como son hojas e impresión de documentos
- Facilitar los procesos de auditoría.
- Incrementar la seguridad en el resguardo de documentos y evitar que se traspapele o se pierda.
- Reducir la posibilidad de falsificación.
- Fácil de localizar e identificar en archivos electrónicos.
- Eliminación de espacios físicos para archivo de documentos.
- Eficientar los procesos administrativos.
- Reducción de costos.
- Reducción en tiempos de gestión y por ende mejora la eficiencia.
- Agilidad en la toma de decisiones.

No existe una definición estricta en cuanto a los requisitos formales que proceden para la codificación de la factura pero las modalidades más habituales son:

- PDF. Para aquellos destinatarios que su único fin es resguardar electrónicamente la factura electrónica pero no elimina la acción de teclear los datos ya que este formato no permite el ingreso de los datos de la factura en el ordenador destino.

- XML. Esto permite el envío de ordenador a ordenador, es un lenguaje extendido principalmente en Norte América que ha ido ganando terreno en Europa. Existen diversas variantes cuya convergencia se espera dentro del marco de las Naciones Unidas.
- Para cada tipo de formato existe una forma especialmente diseñada para codificar la firma electrónica.
- XML. Al formato de firma electrónica se le denomina XAdES y se regula bajo la especificación TS101903; de las diversas modalidades consideradas en la norma, la más recomendada es la ES-XL que contiene información sobre el tiempo en el que se llevó a cabo la firma electrónica e información sobre la validez del certificado electrónico cualificado que la acompaña.
- PDF. El formato de firma de Adobe (derivado de PKCS#7) queda considerado dentro del formato PDF y permite asociar una imagen, por lo que es uno de los más recomendables para su visualización. La apariencia de la firma es muy visual y es posible asociar la misma a un gráfico como una firma digitalizada o un sello de empresa.

La normativa para factura electrónica está en países como Argentina, Chile, México, Costa Rica, Colombia y Australia, además de todos los de la unión Europea.

En México fue publicado por el SAT el pasado 31 de Mayo de 2013 a través del Diario Oficial de la Federación todas las nuevas disposiciones que afectan los formatos de factura electrónica CFD y CBB.

Hasta la fecha mencionada el SAT manejaba tres esquemas de facturación:

1. CFD.- Comprobante Fiscal Digital.

2. CBB.- Código de barras bidimensional (aplica para aquellos contribuyentes que facturan menos o hasta 4 millones de pesos anuales.
3. CFDI.- Comprobante fiscal digital por internet.

A partir del 1º. De Enero de 2014, todos aquellos contribuyentes que actualmente utilizan una modalidad CFD deberán cambiar a la modalidad CFDI.

Se modifica de 4 millones a 250mil pesos el límite o tope de ingresos anuales para poder continuar con la modalidad o esquema de facturación CBB; todos aquellos contribuyentes que rebasen dicha cantidad tendrán que migrar a la modalidad CFDI a partir del 1º. De Enero de 2014 y cualquier nuevo contribuyente debe iniciar facturación con modalidad CFDI.

Todo lo anterior está publicado en la segunda resolución de modificaciones de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2009 y sus anexos 1, 1-A, 3, 7, 11, 12, 14 y 20. Así también el SAT ha establecido un grupo de empresas a las que llama PAC (Proveedores autorizados de certificación) que son aquellos que se encargan de desarrollar y comercializar la implementación de la factura electrónica, dentro de estas empresas existes diferentes modalidades, se puede hacer mediante el desarrollo de un software o la implementación de servicios a través de internet mediante portales que transforman esta adopción a un sistema parecido como lo es manejar una cuenta de correo electrónico, facilitando su manejo por parte de los usuarios finales. Otra consideración importante que se debe tener en cuenta es el aspecto ecológico de la propuesta, ya que al usar los portales y realizar los envíos de CFD a través de la red, se está contribuyendo a la vida del planeta (SAT, 2014).

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

En la actualidad, las empresas están enfrentando de manera muy rápida a los constantes cambios, la globalización, la tecnología de información así como diferentes herramientas y programas de mejora continua para convertirse en empresas de clase mundial y estar a la vanguardia del mercado en el que se vive.

Basado en la mejora continua es que se da origen a este problema de investigación que busca la innovación para estar a la vanguardia de los grandes centros de servicios compartidos y/o corporativos y ser una empresa competitiva que no solo cuente con procesos administrativos eficientes sino que también contribuya al medio ambiente y al cuidado y preservación del planeta.

3.1. Problema de investigación

Se ha identificado que las organizaciones y especialmente los Centros de Servicios Compartidos y/o Corporativos manejan una gran cantidad de papel y/o facturas físicas, lo cual genera como principales problemas los mencionados a continuación:

- Archivo, manejo y almacenamiento de documentos, con el riesgo de pérdida de los mismos.
- Afectación al planeta por la gran cantidad de papel utilizado adicional a la contaminación generada.
- Costos administrativos por el gasto en papelería, impresoras, tinta, archiveros, carpetas, separadores de información, etc.
- Inversión en personal que recibe, administra, archiva y localiza documentos.
- Procesos complejos por estar inmersos en un entorno de papel.

Todo lo anterior nos lleva a pensar en la forma en que se puede atacar estos problemas y trabajar dentro de un entorno sin papel.

3.2. Objetivo

El objetivo de esta investigación, es establecer un esquema o proceso de pagos que efficienten los tiempos en las actividades, la administración de un proceso simple apoyado en la reingeniería de procesos, innovación, mejora continua, tecnologías de información y que promueva una cultura organizacional y personal basada en la sustentabilidad y responsabilidad social.

3.3. Justificación

La justificación de este proyecto de tesis tiene como fin minimizar las cargas de trabajo administrativo por el manejo de documentación física, lo cual viene a reforzar las regulaciones fiscales de la facturación electrónica emitido por el SAT y esto se deriva de un alto volumen de documentos físicos (facturas de proveedores) que principalmente se ve reflejado en un alto consumo de papel pero adicional a estos existen otros recursos que se invierten en el manejo de la documentación dentro del área de cuentas por pagar como son el traslado físico de la información, el archivo, el seguimiento de la información y el valor agregado que se da dentro del proceso de pagos . Como un punto adicional tenemos la alta contaminación que se genera al medio ambiente por el uso de tanto papel.

3.4. Metodología para la investigación

La investigación se desarrolla bajo el paradigma cualitativo aplicado a un estudio de caso con base en la fenomenología y la hermenéutica objetiva aplicando entrevistas semiestructuradas y utilizando el apoyo del programa Atlas Ti para el análisis de las mismas. Las entrevistas semiestructuras se aplicaron a empleados de un departamento

de pagos dentro del centro de un servicio compartido en una empresa maquiladora. Se realizó un caso de estudio de una empresa maquiladora con el fin de evaluar el esquema actual y partiendo de esta información determinar las ventajas y desventajas al pensar en una administración electrónica de pagos la cual está enfocada no solo a reducir los tiempos de proceso, costos y recursos sino también el contribuir a la sustentabilidad y responsabilidad social, evitando la contaminación del medio ambiente.

3.5. Pregunta central

¿De qué forma las organizaciones pueden operar un departamento de cuentas por pagar en un entorno electrónico o sin papel?

3.6. Objeto de estudio

El caso de estudio está basado en una empresa maquiladora que opera procesos corporativos desde un centro de servicios compartidos que da servicio y soporte a un grupo de 10 empresas repartidas dentro de la república mexicana.

3.7. Dimensiones de análisis

La dimensión de análisis de esta investigación, está basada en los siguientes 3 temas, los cuales son pilar importante para la propuesta ya que abarca la parte administrativa del proceso, la cultura en la gente, la mejora continua y el compromiso con la sociedad y el medio ambiente:

- a) Reingeniería y administración de procesos.
 - b) Responsabilidad social y sustentabilidad.
 - c) Cultura organizacional e innovación.
- a) *Reingeniería y administración de procesos*

Pregunta de investigación: ¿Cuáles serían las estrategias o puntos centrales para eliminar el papel físico sin dejar de cumplir las regulaciones fiscales y lograr una reingeniería de procesos administrativa que efficientice el área?

Proposición de investigación de Reingeniería y administración de procesos

Realizar una reingeniería de procesos que permita contar con repositorios electrónicos respaldados que tengan la capacidad suficiente para almacenar en el formato estipulado por las regulaciones fiscales como lo es el XML así como contar con una copia que contenga la información en un formato PDF. Contar con un sistema suficientemente robusto que ofrezca la certeza de tener respaldos de información en caso de alguna contingencia. El proceso se debe manejar con un flujo de información electrónica para todas las áreas involucradas e inclusive para efectos de auditoría sin necesidad de tener documentos impresos.

Variables

Se consideran variables independientes y dependientes relacionados al tema de la reingeniería y administración de procesos, las cuales se listan a continuación con las preguntas de investigación en cada caso.

Variable Independiente: Reingeniería y administración de procesos mediante esquema electrónico.

- Uso eficiente de procesos electrónicos para las áreas que intervienen en el proceso de pagos.

Pregunta de investigación: ¿Consideras posible tener un flujo de información electrónico garantizando el cumplimiento a las regulaciones fiscales y que al mismo tiempo eficiente tú proceso de pago?

- Administración de procesos.

Pregunta de investigación: ¿Cómo innovarías a aplicarías reingeniería de procesos buscando el desarrollo organizacional para lograr la calidad y eficiencia del proceso administrativo de pagos?

Variable dependiente: Optimización de recursos, eficiencia, flujo de información electrónica respaldada y cumplimiento fiscal.

- Reducción en los tiempos de preparación y entrega de información en auditorías

Pregunta de investigación: ¿Se puede cuantificar y reducir el tiempo que se emplea en la preparación pagos individuales o masivos?

- Cumplimiento ante cualquier auditoría al contar o cumplir con lo requerido por la autoridad.

Pregunta de investigación: ¿Es posible cumplir con las regulaciones fiscales teniendo un repositorio electrónico de documentos? ¿Cómo se puede sustentar o justificar?

b) Responsabilidad social y sustentabilidad

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos clave en la implementación de un departamento de cuentas por pagar donde se cuide y preserve el medio ambiente y la sustentabilidad para las generaciones futuras?

Proposición y propósito de la investigación

La inversión en tiempo de proceso que se demanda en el manejo de un departamento de cuentas por pagar; la revisión, administración y control de la información física, los insumos que se utilizan en dicho proceso así como el deterioro del medio ambiente nos llevan a pensar en tener un departamento de cuentas por pagar que opera de forma electrónica. Esta investigación también en promover un entorno ecológico que cuide y proteja el medio ambiente eliminando o reduciendo la utilización de papel generando el compromiso de la organización y sus empleados con la sustentabilidad y

responsabilidad social. Así también su función sería eficientar el proceso incrementando la certeza, calidad y control de la información reduciendo el tiempo de administración y manejo de documentos así como la posible pérdida o extravío de documentos.

Variables

Se consideran variables independientes y dependientes relacionados al tema de la responsabilidad social y sustentabilidad, las cuales se listan a continuación con las preguntas de investigación en cada caso.

Variable Independiente: Sustentabilidad y responsabilidad social mediante flujos de información electrónica.

- Sustentabilidad y cuidado del medio ambiente.

Pregunta de investigación: ¿Cómo contribuyes a la sustentabilidad y responsabilidad social del entorno y apoyas al medio ambiente del planeta?

- Reducir las áreas de almacenaje de papel físico, facturas y pagos.

Pregunta de investigación: ¿Se puede eliminar u optimizar los espacios destinados para archivo y almacenamiento de documentos físicos?

Variable dependiente: Promover una cultura de responsabilidad social mediante la eliminación de papel y/o facturas físicas y reducción de costos.

- Reducción de insumos de papelería.

Pregunta de investigación: ¿En qué porcentaje o monto consideras que se podría reducir los insumos de papelería en el área?

- Aprender a desaprender.

Pregunta de investigación: ¿Es posible cambiar la forma de operar en un grupo que siempre ha trabajado con la certeza de tener físicamente un documento para garantizar

la información de pagos? ¿Cómo motivas o promueves el cambio de un proceso con documentos físicos a uno electrónico?

- Empresa socialmente responsable.

Pregunta de investigación: ¿Cómo sugieres que se puede convertir a la empresa en socialmente responsable y que fomente dicha cultura no solo en la organización sino también a través de contagiar a sus empleados en los procesos?

c) Cultura organizacional e innovación

Pregunta de investigación: ¿De qué forma se puede ajustar la estructura organizacional para moverse a un entorno o proceso de cuentas por pagar sin facturas físicas, modificar la cultura en la gente y promover la innovación y mejora continua aunado a una reducción de costos de operación?

Proposición y propósito de la investigación

Desarrollar una cultura organizacional que promueva la innovación y mejora continua a través de la optimización de los recursos humanos y financieros, cuidando la calidad en los procesos, incrementando la productividad así como el buscar la mejora en la calidad de vida de los empleados al no tener que operar dentro de un proceso complejo y de gran inversión de tiempo.

Variables

Se consideran variables independientes y dependientes relacionados al tema de cultura organizacional e innovación, las cuales se listan a continuación con las preguntas de investigación en cada caso.

Variable Independiente: Desarrollo de la cultura organizacional y promover la innovación y mejora continua de los procesos.

- Ajustar y/o reducir el organigrama de cuentas por pagar .

Pregunta de investigación: ¿Es posible ajustar la estructura o reducir la plantilla de personal que opera el departamento de pagos a través de la optimización administrativa de documentos o el proceso electrónico de pagos?

- Programa de ideas de mejora continua de procesos promovido por los empleados

Pregunta de investigación: ¿Qué ideas de mejora continua propondrías para eficientar la administración del proceso de pago?

Variable dependiente: Optimización de recursos, eficiencia mejora continua, calidad en los procesos, incremento de productividad.

- Calidad y certeza en la información y pagos oportunos.

Pregunta de investigación: ¿Cómo le ofreces a la empresa un proceso que cumpla con la calidad de información requerida, que al mismo tiempo cumpla con las regulaciones fiscales y que se pague oportunamente a sus proveedores?

- Optimizar o reducir los recursos financieros.

Pregunta de investigación: ¿Qué costos consideras que podrías reducir si conviertes el proceso en papel a un proceso electrónico?

- Productividad y cumplimiento de objetivos.

Pregunta de investigación: ¿Cómo impulsas o elevas la productividad mediante la reducción de tiempos y una administración más eficiente del proceso? ¿Cómo mides o cual sería el cumplimiento de objetivos en la administración del proceso?

- Eficiencia y eficacia.

Pregunta de investigación: ¿Cómo consideras que podrías reducir costos y tiempo en tu proceso de pago?, ¿En qué tiempo operas tu proceso de pago y cuánto tiempo consideras podrías ahorrar haciendo tu proceso solo de forma electrónica? mediante la eliminación de tiempo en la búsqueda y archivo de documentos.

- Reducción de gastos de operación del proceso de pagos.
- Pregunta de investigación: ¿Se puede medir y reflejar la disminución en gastos de operación como son hojas, empastados, costos por almacenamiento de documentos?
- Reducción en tiempos de preparación de pagos.

Pregunta de investigación: ¿Cuánto tiempo se emplea en la búsqueda e identificación de requerimientos de auditoría?

La metodología que fue usada para las entrevistas tiene como propósito conocer el estado actual de un departamento de cuentas por pagar así como la visión futura que se percibe dentro de los miembros de dicho equipo al plantearles las preguntas y explicarles la posible circunstancia de cambio que pudieran experimentar y cuál sería el nuevo alcance, las ventajas y beneficios que se podrían lograr con la implementación de un proceso electrónico de pagos.

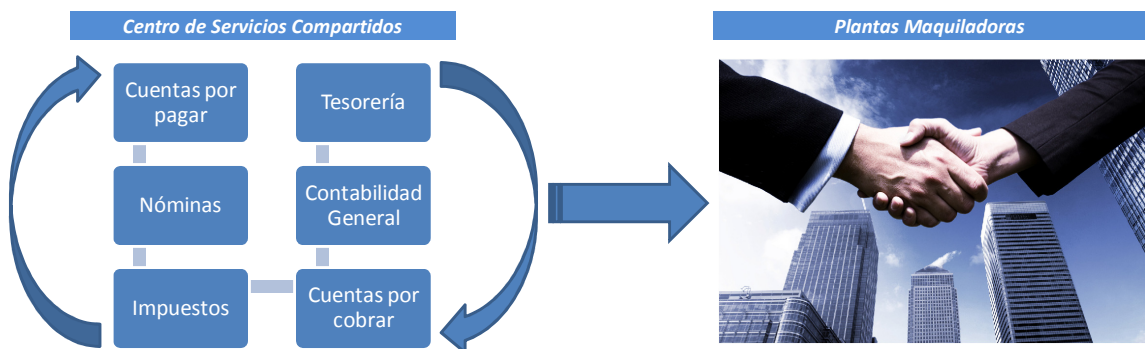
4. CASO DE ESTUDIO

La empresa maquiladora XYZ fue creada el 1º. de Enero de 2008 a partir de la venta que realizó de un grupo de empresas mexicanas que adquirió un grupo o corporativo establecido en Estados Unidos; con la finalidad de convertirlas en maquiladoras de sus productos.

Aunado a dicho cambio se creó el centro de servicios compartidos que se encarga de dar servicio a todas las empresas que componen el grupo de maquiladoras establecidas en México.

A continuación se muestran en el siguiente cuadro algunas de las áreas que está integrada en el centro de servicios compartidos: (Figura 4.1)

Figura 4.1 Áreas que integran el centro de servicios compartidos



Fuente: Elaboración propia

La empresa maquiladora tiene un promedio de 1500 empleados y se tienen alrededor de 120 empleados corporativos que laboran dentro del centro de servicios compartidos y se encargan de dar servicio a todas las empresas maquiladoras.

4.1. Giro de la empresa

El giro de la empresa es proveer servicios de maquila en el proceso de transformación de productos automotrices así como servicios compartidos a nivel administrativo que

ayuden o contribuyan a la organización en la optimización y eficientización de sus recursos con la mayor calidad.

4.2. Misión

Dentro de la misión de empresa se encuentran los siguientes puntos clave que maneja como parte de la misma :

- Crear valor para nuestros clientes.
- Generar mejor rentabilidad para nuestros accionistas.
- Actuar como una sola empresa.

4.3. Visión

Tiene como visión el ser el líder mundial en tecnología, en transmisión eficiente de energía y en soluciones de manejo de energía.

4.4. Valores

Sus valores se enuncian de la siguiente manera:

- Honestidad e integridad.
- Empresa socialmente responsable.
- Comunicaciones abiertas.
- Mejora continua.

4.5. Conductas

Las conductas bajo las que se rige son las siguientes:

- Simple y eficaz.
- Orientado al equipo.
- Concentrado en el cliente.
- Enfocado a los resultados.

4.6. La Cultura

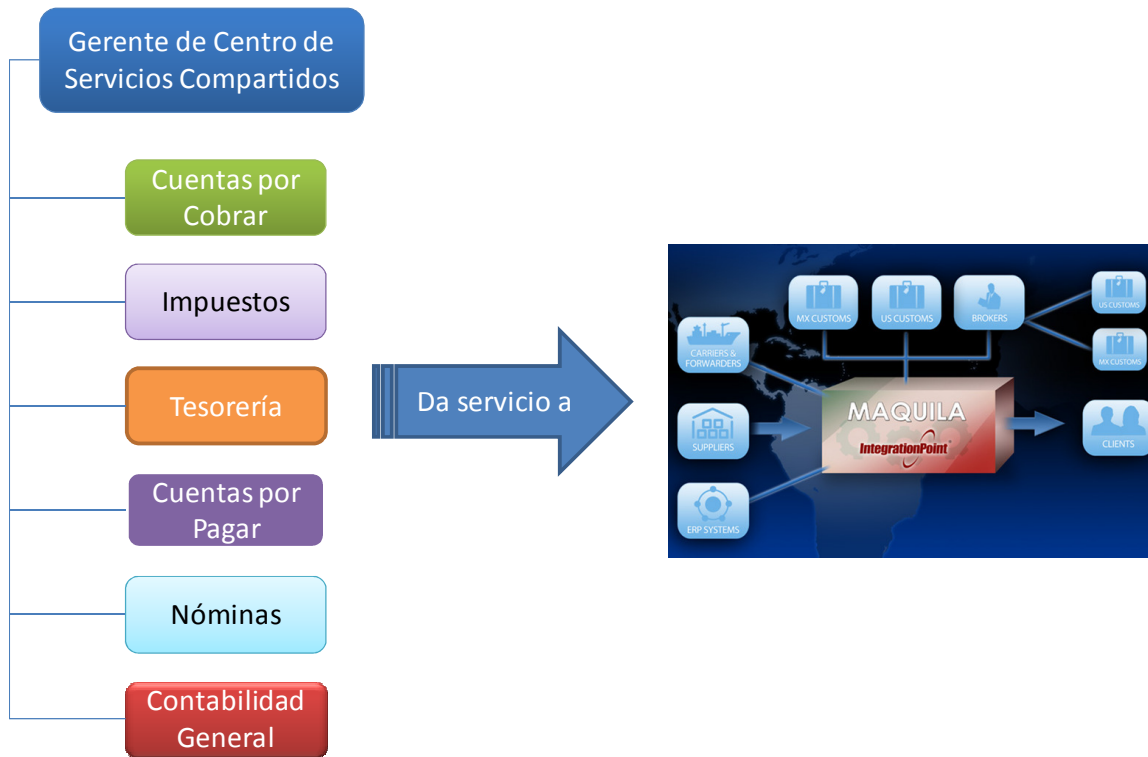
El Estilo de la empresa está diseñado bajo un conjunto de valores empresariales basados en la honestidad, la confianza, el respeto, la integridad, el compromiso y la receptividad de nuevas ideas. Dichos valores orientan nuestras actividades diarias de administración de los negocios, conduciendo al perfeccionamiento continuo en un ambiente abierto y descentralizado, con delegación de responsabilidades desde los niveles más básicos de la organización. El Estilo de la empresa pone a las personas en primer lugar y nuestros negocios también están orientados hacia acciones y resultados cuya meta final es el aumento del valor para los accionistas.

Incentivamos a nuestros colaboradores a conocer y vivir el “Estilo de la organización”, resultado de la combinación de cualificación, responsabilidad y esfuerzo, de modo tal que impulse la mejora continua en todas las áreas.

La cobertura de la empresa es a nivel nacional; tiene plantas establecidas en Querétaro, Estado de México, Tlaxcala, Toluca y Monterrey y la matriz o dueña de todos los activos y propietaria del material es una empresa establecida en Estados Unidos, ahí es donde radica la matriz o la empresa que tiene contratado el servicio de maquila que realizamos. Todas las empresas maquiladoras ubicadas en cada una de las localidades están bajo la misma razón social y se conocen como una división de la maquiladora dependiendo de los productos que maquilen.

El organigrama general que se tiene del servicio Centro de Servicios Compartidos para las empresas maquiladoras a que da servicio, es el siguiente (Figura 4.2).

Figura 4.2. Organigrama del Centro de Servicios Compartidos



Fuente: Elaboración propia

Se tienen diferentes áreas que se encargan de proveer el servicio y soporte a las empresas maquiladoras o divisiones; el personal atiende una o más divisiones y trabaja en los ERP que se tengan habilitados en cada división maquiladora.

El departamento donde se centrará el caso de estudio, será el área de Cuentas por Pagar, el cual maneja el mayor volumen de documentos derivado del pago a proveedores, estamos hablando de que esta área procesa al mes, alrededor de 10,000 facturas pagadas, las cuales implican papel no solo en el documento de la factura, sino la orden de compra, la aprobación del SAT, etc., por lo cual se estará reduciendo una gran cantidad de papel dentro de dicha área.

4.7. Actividades del departamento de Cuentas por Pagar

Dentro del departamento se realizan una serie de actividades que dan forma al proceso de pagos, esto involucra el manejo de documentos físicos desde el origen de la compra hasta que se realiza el pago al proveedor. A continuación se enuncian las actividades más relevantes que tiene el departamento:

1. El proceso inicia con la recepción de documentos físicos (facturas de proveedores), recibidas en los diferentes almacenes que se tienen. Dicha factura trae anexa una copia de la orden de compra con que fue hecha la requisición del producto o servicio al que se le está dando recibo. Existen plantas maquiladoras que se encuentran en otro estado y para ese caso se utiliza un servicio de mensajería y se pueden estar recibiendo 2 o 3 veces por semana los paquetes de facturas.
2. Una vez que son recibidas las facturas, se obtiene del sistema ERP un reporte que muestre el total de recepciones de facturas del día anterior para validar que la información recibida esté completa y que sea correcta.
3. Se realiza la confirmación-registro de las facturas para pago a proveedores y estas se contabilizan de forma automática así como también se genera un auxiliar de proveedores que muestra el detalle de las facturas que se tienen por pagar por cada proveedor.
4. Las facturas se archivan hasta que su término de crédito ha expirado y se paga en la siguiente fecha del calendario de pagos a proveedores.
5. Semanalmente se corre un reporte para seleccionar a pago todas aquellas facturas que ya hayan vencido para su pago y se imprime dicho reporte así como también se anexa un consecutivo de cheques impreso que muestra el detalle de las

facturas pagadas, a dichos reportes se le anexan las facturas originales así como todos los documentos que traiga anexos. Se recaban las autorizaciones correspondientes de acuerdo a procedimiento.

6. Una vez que los pagos han sido dispersados por el banco, se imprime un estado de cuenta bancario y se anexa a los pagos efectuados así como una carátula que muestre los datos generales del pago como son la fecha, la moneda, y la planta de donde se efectuaron dichos pagos.
7. Una vez realizado lo anterior, se mandan empastar con un proveedor externo y quedan todos los reportes y facturas en un libro que posteriormente se almacenan en un archivo externo que tiene un costo de almacenaje para la empresa.

Como se puede apreciar, en la mayoría de actividades antes descritas existe un manejo importante de documentos físicos como lo son las facturas, órdenes de compra, carátulas, reportes, etc., es por ello que el tema de manejar la información de manera electrónica tiene una gran relevancia.

5. RESULTADOS

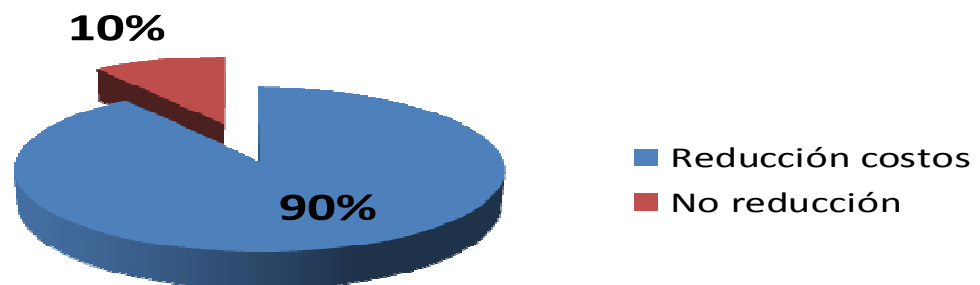
De acuerdo al marco metodológico, las preguntas de análisis, proposiciones y dimensiones de análisis, se definió el formato de entrevista semiestructurada (anexo 1), el cual se aplicó a los empleados del departamento de cuentas por pagar que laboran dentro de un centro de servicios compartidos que da soporte a empresas maquiladoras, mostrando como resultados los enunciados posteriores al formato de entrevista.

5.1 Resultados de las entrevistas

1. *¿Cómo consideras que podrías reducir costos y tiempo en tu proceso de pago?*

El 90 % de los entrevistados consideran que se pueden reducir costos, eliminando tareas manuales de datos, automatizando procesos y haciendo uso de las tecnologías actuales para crear un sistema electrónico de pagos. (Figura 5.1.).

Figura 5.1. Reducción de costos y tiempo



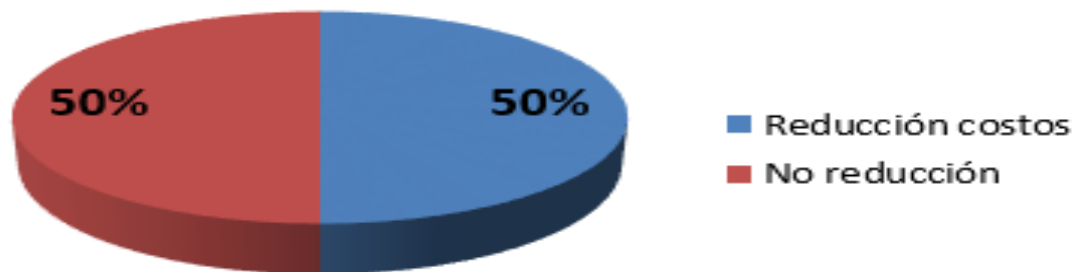
Fuente: Elaboración propia

2. *¿En qué tiempo operas tu proceso de pago y cuánto tiempo consideras podrías ahorrar haciendo tu proceso solo de forma electrónica?*

Las respuestas de los entrevistados consideran que los tiempos en la preparación de pagos pueden variar dependiendo del alcance de la tarea, pero estos pueden ir desde 5 minutos contando ya con la información previamente seleccionada hasta 5 días para

concluir al 100% todas las actividades del proceso, sin embargo al plantearles el esquema de que pudieran hacer su búsqueda de forma electrónica, ellos consideran en su mayoría que se podrían reducir dichos tiempos en un 50% del tiempo actual, independientemente del alcance de su proceso. (Figura 5.2).

Figura 5.2. Tiempo de proceso y reducción de tiempo estimada



Fuente: Elaboración propia

3. *¿Qué costos consideras que podrías reducir si conviertes el proceso en papel a un proceso electrónico?*

En las entrevistas realizadas se concluye que son muchos los beneficios y costos que se podrían minimizar, entre los que tenemos la eliminación de la paquetería, copiado, impresoras, tinta o tonners, empastado, espacios y costos por archivo de documentos. Adicionalmente se considera un ahorro o reducción en el pago de horas hombre por la administración de documentos y las diferentes actividades que se realizan y por último el beneficio que podría darse también a los proveedores, igualmente en los mismos conceptos pero sobre todo en la eliminación de la entrega de documentos y ofrecerles un sistema sencillo y amigable de manera electrónica.

4. *¿Qué ideas de mejora continua propondrías para eficientar la administración del proceso de pago?*

Entre las propuestas e ideas de mejora comentadas por los entrevistados tenemos el poder medir el proceso o contar con métricas que evalúen el desempeño electrónico de pagos; realizar un análisis de proceso y procedimientos que ayuden a identificar cuellos de botella dentro del mismo flujo de información. Tomar ventaja y poder implementar el proceso electrónico de pagos desde que el proveedor ingresa su factura y que esto lo hiciera de manera electrónica y el realizar la implementación de herramientas tecnológicas que apoyen, den soporte al cambio así como que también garanticen el tener los respaldos suficientes de la información por cualquier contingencia.

5. ¿Cómo motivarías o promoverías el cambio de un proceso con documentos físicos a uno electrónico?

Entre las diversas respuestas que dieron los entrevistados, lo principal que se detectó fue la mejora continua mediante un programa o ambiente kaizen, buscando la estructura multifuncional para demostrar los ahorros en costos, recursos humanos y en la minimización de impactos ambientales. También se comentó el poder realizar una presentación a las áreas involucradas con el fin de ejemplificar los beneficios que se lograrían a corto y largo plazo; el promover que se tendría un proceso más sencillo, sin tantas verificaciones y en un menor tiempo de operación.

6. ¿Consideras posible tener un flujo de información electrónico garantizando el cumplimiento a las regulaciones fiscales y que al mismo tiempo eficiente tú proceso de pago?

El 70 % de los entrevistados confirmo que si es posible tener un flujo de información electrónica que garantice el cumplimiento a las regulaciones fiscales. Es posible y no existen inconvenientes para lograrlo, los sistemas y procedimientos internos actuales de la empresa dan pauta a la creación de nuevos procesos que cumplan con las

regulaciones; esto en adicional al control interno. Como último punto se comentó que se puede apoyar este tema en las herramientas tecnológicas que ayuden a filtrar, agrupar y buscar información con el objetivo de agilizar el proceso sin dejar de cumplir la parte legal y fiscal.

7. *¿Cómo innovarías o aplicarías reingeniería de procesos buscando el desarrollo organizacional para lograr la calidad y eficiencia del proceso administrativo de pagos?*

Las respuestas o propuestas de los entrevistados fueron primeramente preparar el plan de implementación que incursione a la gente de manera gradual así como también el crear equipos multifuncionales que se encarguen de implementar un proceso que cumpla con las políticas de calidad y que todo quede totalmente documentado y en donde se involucre a las áreas que tienen una relación directa con el proceso de pagos como deben ser compras, recepción de materiales, tesorería, cuentas por pagar, impuestos entre otros. También se planteó la idea de buscar la mejora continua en los procesos como sería el caso de contar con todos los documentos electrónicos y con un equipo de trabajo que se encargue de investigar los pro y contras en la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas, principalmente visto desde la óptica financiera adicional a desarrollar y continuar con una buena implementación de los procesos de cambio.

8. *¿Cómo impulsas o elevas la productividad mediante la reducción de tiempos y una administración más eficiente del proceso?*

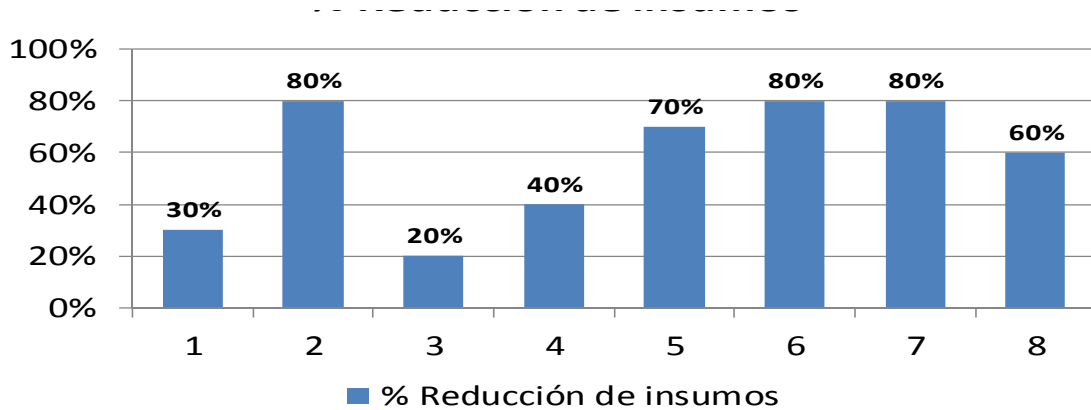
En las respuestas de los entrevistados encontramos que algunos de ellos verían elevada su productividad en el momento mismo que inicien con un proceso electrónico, ya que actualmente se emplea mucho tiempo con los documentos físicos. Otra opción es la

reducción en los tiempos en que se opera el proceso actual, esto sería como consecuencia de la implementación del proceso electrónico. También se pueden lograr mejoras o reducciones en el flujo de operaciones y reducción en los costos y gastos dentro del proceso.

9. *¿En qué porcentaje o monto consideras que se podría reducir los insumos de papelería en el área?*

En promedio los encuestados mencionan que se podría reducir en un 47% los insumos de papelería dentro del área y que esto debe ser incluido como parte del proceso integrador ya que esto también agrega valor al eliminar o reducir desperdicios o contaminación ambiental como son el papel, los insumos para imprimir así como también refleja una importante reducción del tiempo de las personas. (Figura 5.3.).

Figura 5.3. Porcentaje o monto de reducción en insumos de papelería



Fuente: Elaboración propia

10. *¿Cómo contribuyes en la empresa a la sustentabilidad y responsabilidad social del entorno y apoyas al medio ambiente del planeta?*

Entre las diversas ideas de los entrevistados tenemos el reciclar o reutilizar las hojas por ambos lados e inculcar a que los compañeros hagan lo mismo; eliminando desperdicios

y buscando la eliminación o reducción del uso de papel, separando los desperdicios y confinando aquellos que representen un riesgo. Minimizando los consumos de papel y la energía eléctrica al no tener que imprimir o fotocopiar sino usar información electrónica lo más que sea posible, en su mayoría la respuesta reciclar, reciclar y reciclar.

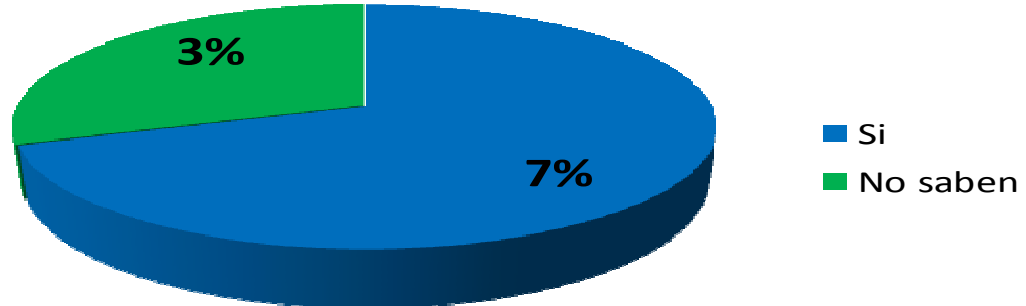
11. ¿Cómo sugieres que se puede convertir a la empresa en socialmente responsable y que fomente dicha cultura no solo en la organización sino también a través de contagiar a sus empleados en los procesos?

Las propuestas e ideas de los entrevistados es mediante el ejemplo; esto lo consideran lo fundamental para poder convertirse en una empresa socialmente responsable y esto debe ir en cadena desde el supervisor o responsable de cada área, es decir predicando con el ejemplo y empujando a que el equipo lo siga o lo imite. La educación continua y la difusión de ideas es otra opción que se debe considerar así como también el realizarlo a través de actividades de apoyo social. De igual forma se puede ampliar este concepto ampliándolo hacia otras áreas haciéndoles ver los beneficios y ventajas que se obtendrían. También se puede recurrir a campañas, programas y planes de capacitación para crear conciencia en los empleados y por último también se puede hacer uso de productos más amigables que no dañen el medio ambiente, reciclando hojas y esparciendo esta cultura como un virus dentro de la organización.

12. ¿Se puede cuantificar y reducir el tiempo que se emplea en la preparación pagos individuales o masivos?

En su mayoría los entrevistados mencionan que si es posible cuantificar y reducir el tiempo que actualmente se emplea en la preparación de pagos individuales y masivos como se muestra en la siguiente gráfica. (Figura 5.4.).

Figura 5.4. Cuantificación o reducción de tiempo empleado en la preparación de pagos individuales o masivos



Fuente: Elaboración propia

13. *¿Cuánto tiempo se emplea en la búsqueda e identificación de requerimientos de auditoría?*

Lo que mencionan los entrevistados es que se puede llevar desde un par de horas a un mes completo, dependiendo de la dimensión de las muestras requeridas, el tipo de auditoría que estén realizando y el alcance en fechas del que quieran validar la información o facturas. También es importante considerar que existe información que por su antigüedad ya puede estar almacenada en un archivo externo y esto puede tardar algunos días en que se solicite y sea trasladada a las oficinas para su revisión y posteriormente proporcionarla a auditoría.

14. *¿Es posible cumplir con las regulaciones fiscales teniendo un repositorio electrónico de documentos? ¿Cómo se puede sustentar o justificar?*

Los entrevistados comenta que si es posible dado las nuevas tecnologías que existen y además se pueden adecuar a cualquier requerimiento de la compañías y es por eso que es de suma importancia documentar los procesos en donde se mencione lo que la

compañía desea hacer dentro de su sistema para tener todo regulado y adicionar cumplir con las regulaciones fiscales evitando el incurrir en multas por alguna desviación. También se puede considerar que es posible si se valida de forma automática los requisitos del SAT en un proceso automático o electrónico. Adicionalmente si las facturas están validadas previamente al pago, el proceso sería más sencillo pues ya no tendrían que hacerse validaciones manuales y por último se comentó que es muy viable dado las nuevas reformas fiscales que se han realizado recientemente en el código fiscal de la federación y sus reglamentaciones y dichas reformas apoyan e impulsan a la implementación de nuevas tecnologías que promuevan el desarrollo de las organizaciones.

15. ¿Quisieras agregar o sugerir algo al respecto del tema de esta entrevista?

Como parte de esta última pregunta que se realizó a los entrevistados, lo que agregaron es que es una excelente iniciativa que apoya las nuevas tecnologías y que pone a la vanguardia a las organizaciones al mantenerse actualizadas, con nuevos procedimientos, mucho más efectivos, creo que el reto primordial es ayudar a que la gente entienda que los cambios son beneficios y que aportarán una mayor eficiencia y productividad dentro de su trabajo diario.

6. PROPUESTA DE REINGENIERIA ADMINISTRATIVA PARA IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE PAGOS ELECTRONICOS Y ELIMINACION DE PAPEL DENTRO DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

A continuación se menciona la propuesta sugerida a implementar para la reingeniería de procesos administrativos y culturales para el desarrollo sustentable en el departamento de pagos dentro de una empresa maquiladora.

La propuesta consiste en establecer un proceso electrónico de pagos que contribuya al desarrollo sustentable del medio ambiente, mediante el cual se obtengan beneficios económicos, ambientales y de administración de procesos, como los que se enuncian a continuación dentro de los siguientes grandes temas u objetivos que se pretenden lograr:

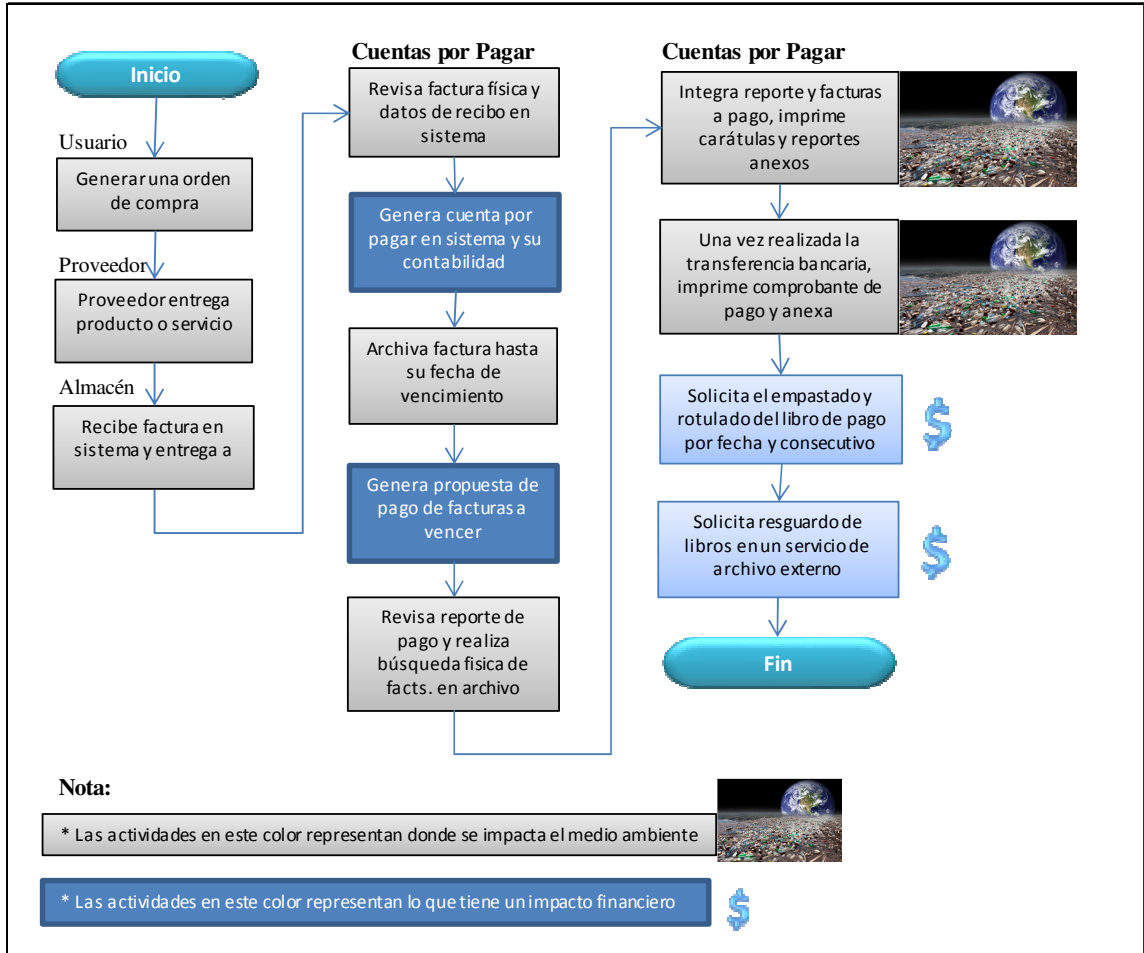
- Reingeniería del proceso administrativo de pagos.- Se pretende llevar a cabo una reingeniería en los procesos de administración actuales de pago a proveedores, los cuales simplificarán el flujo de las actividades de pagos haciendo un proceso robusto, sencillo y de fácil operación. Esta reingeniería también beneficiará económicamente en los gastos administrativos y de operación. Se minimizarán los costos administrativos actuales, principalmente en: Hojas, impresoras, tinta, libros empastados, almacenaje de información, paquetería, etc. En la parte de gastos de operación, se tendrá reducción en gastos de administración por revisión de información, archivo y búsqueda de información, tiempo empleado en el proceso de pagos, etc.
- Desarrollo organizacional.- La organización podrá tener desarrollo organizacional de su personal, lo cual fomentará a la mejora continua, la

innovación, el cambio, el romper la resistencia al cambio de paradigmas y el desarrollo del área renovando procesos que permitan a la organización estar a la vanguardia y ser altamente competitiva.

- Cultura organizacional.- Fomentar el desarrollo de la cultura organizacional dentro de uno de los departamentos que genera el mayor volumen de información en la organización, extendiendo esta cultura en cada uno de los empleados para concientizarlos de su importancia y relevancia dentro y fuera de la organización.
- Responsabilidad social y desarrollo Sustentable.- Promover una cultura responsable sobre el cuidado del medio ambiente, reduciendo el nivel de contaminantes que se tienen en la organización mediante el uso excesivo de papel, minimizando o reduciendo este dentro del departamento de pagos y haciendo extensiva esta cultura hacia cada uno de los empleados y que se siga dentro y fuera de la organización.
- Factura electrónica.- Aprovechar y dar fuerza a las regulaciones fiscales relativas a la facturación electrónica, la cual permite hacer el envío y recepción de documentos electrónicos o mejor conocidos como XML, dicha regulación impulsa y apoya esta propuesta para promover el cuidado y protección del medio ambiente.

Solo como antecedente y a fin de poder diferenciar el proceso actual del propuesto, a continuación se muestra un breve diagrama de flujo que muestra el proceso que se lleva a cabo actualmente dentro del departamento de pago a proveedores, en el cual se hace un uso importante de papel y/o documentos físicos. (Figura 6.1.).

Figura 6.1. Proceso actual de pago a proveedores



Fuente: Elaboración propia

Una vez ejemplificado el proceso actual, se continúa con la conclusión de las entrevistas realizadas e información documental, para sugerir el siguiente flujo de información, en el cual se enuncian los beneficios o contribuciones en la mejora continua del proceso actual con la finalidad de simplificarlo y apoyar en el desarrollo de la organización.

6.1. Flujo de información de las actividades de la propuesta

A continuación se enuncian los pasos a seguir de acuerdo a la propuesta de implementación sugerida para el departamento de pago a proveedores, el cual tiene como finalidad cubrir los objetivos o temas mencionados anteriormente.

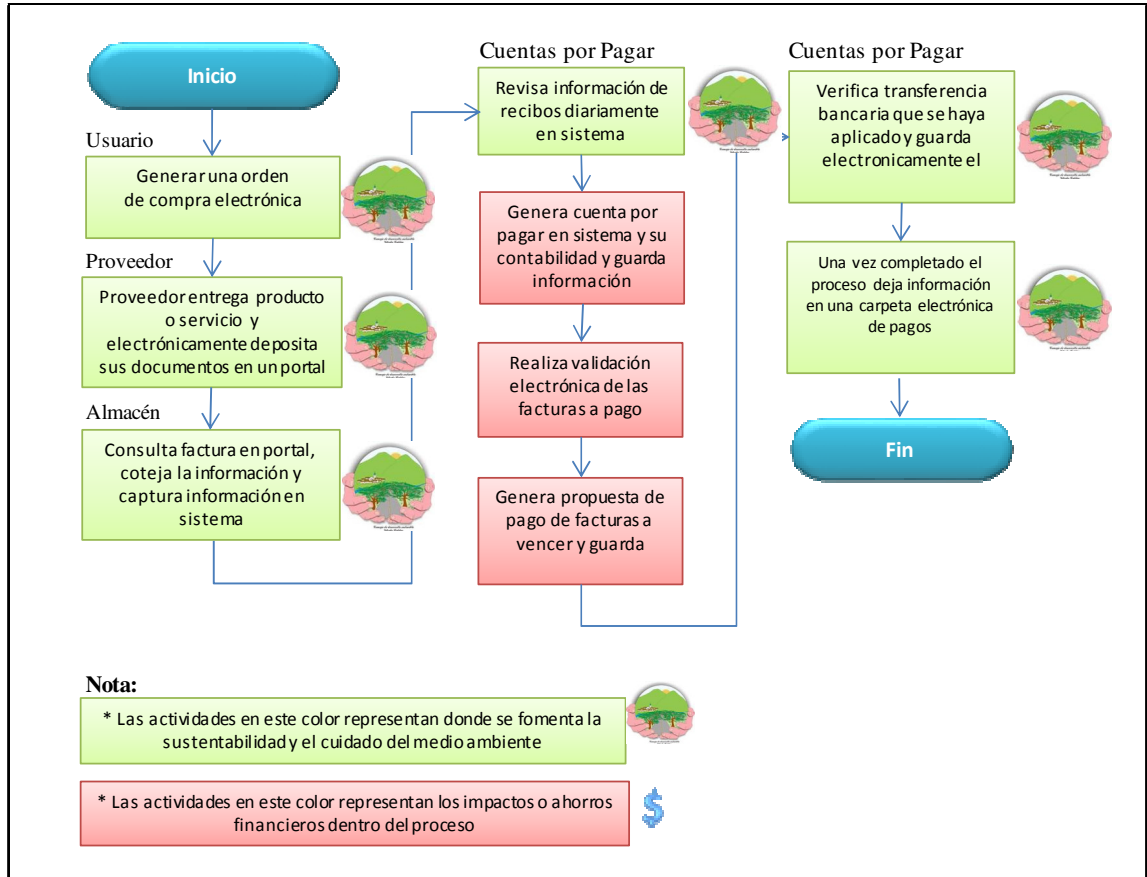
1. Desarrollar un portal de electrónico de proveedores.
 - Lugar o repositorio donde se reciban todas las facturas electrónicas de proveedores en formato XML y PDF.
 - Establecer una conexión o interfase que se encargue de validar ante el SAT cada documento recibido y regrese el estatus del mismo para conocimiento del proveedor y del departamento de pagos.
 - Solicitar al departamento de tecnología de información, el que se cree un respaldo automático de toda la información recibida para evitar alguna pérdida de información en caso de contingencia.
2. Desarrollar y establecer un flujo de información electrónico de pago a proveedores, donde no se utilice ningún documento físico o reporte, para lo cual se sugiere los siguientes pasos :
 - Realizar un mapeo del proceso actual que permita identificar los tiempos invertidos en cada actividad, desde que la factura llega al departamento de pagos hasta que es procesado el pago de la misma.
 - Identificar mediante una lluvia de ideas y los puntos ya analizados con todo el equipo, los aspectos específicos donde el proceso debe adecuarse o modificarse, obteniendo ahorros cuantificables en tiempo y dinero.
 - Establecer un procedimiento previo de operación y realizar pruebas para validar la viabilidad del mismo, operando de forma electrónica con todo el personal del departamento de pagos a fin de preveer cualquier contingencia así como discutir y despejar dudas y hacer mejoras de la implementación del nuevo proceso.
 - Definir e implementar un plan de capacitación que involucre a todos los proveedores sobre la nueva forma de operación, coordinando un estrategia de

acciones para la puesta en marcha del nuevo proceso de entrega de facturación electrónica en un portal de proveedores que sustituya el método tradicional, integrando dentro de la herramienta, un manual de procedimientos con instrucciones detalladas, garantizando el que las facturas cumplan con estándares definidos así como cualquier otro requisito del proceso de pagos en tiempo y forma.

3. Definir y establecer un nuevo procedimiento de operación para el departamento de pagos, el cual contemple el que se cumpla con las regulaciones fiscales.
 4. Definir y establecer las métricas mediante las cuales se hará la validación de los resultados, ahorros en tiempo y dinero así como mejoras al proceso.
- Realizar una reingeniería dentro de los procesos actuales que tenga como objetivo efficientar y reducir los tiempos de operación logrando un flujo de trabajo que permita robustecer el proceso así como de fácil implementación.
 - Desarrollar la cultura organizacional de los empleados en relación a la mejora continua en los procesos, nuevas ideas y apertura al cambio y esta cultura propagarla en toda la organización.
 - Adoptar y fomentar la responsabilidad social así como el desarrollo sustentable, en lo que respecta al cuidado del medio ambiente y la reducción de contaminantes al planeta, haciendo esto una forma de vida dentro de la organización, la cual pueda ser adoptada por los empleados como identidad propia, con la finalidad de que lo hagan su forma de vida personal y que también fuera de la organización se responsabilicen de procurar el medio ambiente, su planeta así como asegurar un futuro próspero a futuras generaciones.

A continuación se muestra el diagrama de flujo del proceso propuesto a implementar en el departamento de pago a proveedores: (Figura 6.2.).

Figura 6.2. Proceso propuesto de pago a proveedores.



Fuente: Elaboración propia

Con el proceso propuesto se cumplen los puntos objeto de esta tesis, que son los que se mencionan a continuación en el siguiente esquema y que son el pilar de esta investigación y propuesta: (Figura 6.3.).

Figura 6.3. Reingeniería de procesos administrativos y culturales para el desarrollo sustentable.



Fuente: Elaboración propia

Ejemplificado con este esquema, la propuesta contribuye en la innovación, generación de nuevas ideas, la mejora continua y la reingeniería en los procesos apoyando el desarrollo organizacional de la empresa. Enseñar a los empleados a romper paradigmas y adaptarse a los cambios que posicionan a la organización en la vanguardia del mercado.

Otro punto importante es el desarrollo de la cultura organizacional en cada uno de los empleados así como el promover y fomentar el cuidado y protección del medio ambiente, no solo para los propios empleados sino para sus familias y las futuras generaciones, a través de una cultura organizacional responsable.

La propuesta también aporta beneficios o ahorros monetarios dentro del proceso de pagos de la organización, minimizando algunos costos administrativos y de operación, y haciendo un

uso adecuado de los sistemas de información hacia adentro de la organización, es decir, a través de su personal y hacia afuera, contribuyendo al desarrollo de proveedores, con lo cual también se extiende la responsabilidad social y sustentabilidad, abarcando una porción más que cuida nuestro medio ambiente.

Otro punto importante a resaltar, es la reducción en los tiempos de operación del proceso de pago a proveedores, mismo que se puede ver minimizado hasta en un 50% del tiempo invertido en la actualidad, permitiendo que los analistas amplíen el alcance de sus actividades, se enfoquen en el análisis de información o bien puedan aprovechar este tiempo en el desarrollo de nuevas actividades así como en su desarrollo personal.

La propuesta es una aportación integral a la organización que en resumen, promueve la reingeniería en la administración de procesos, apoya el desarrollo en la cultura organizacional y fomenta la responsabilidad social y sustentabilidad, esperando con esto posicionar a la empresa a la vanguardia de las exigencias del mercado actual.

REFLEXIONES FINALES

De las entrevistas realizadas se puede concluir que la idea o propuesta es viable; la gente muestra disposición y apertura por la mejora continua, lo perciben como un cambio que ayudará y mejorará los tiempos de sus procesos, eliminará los desperdicios administrativos al no tener que emplear altos tiempos en el manejo y búsqueda de documentos así como también les entusiasma el poder hacer un uso electrónico, actualmente el alto volumen de papel que se maneja les causa un poco de estrés y conflicto porque en ocasiones pueden extraviar documentación o enredarse entre la gran cantidad de facturas que tienen que recopilar para poder preparar un pago, esto sin considerar reportes, anexos, carátulas o algún otro documento que deban incluir en el reporte de pago.

Se comprueba con los entrevistados la reducción en costos, redundancia en tareas manuales, reducción en tiempo de preparación de pagos hasta en un 50% de su tiempo actual.

La reducción en costos traería grandes beneficios de acuerdo con los entrevistados, ya que no solo es la reducción o eliminación de papel sino que también se tendría un ahorro por la paquetería que se emplea actualmente, el fotocopiado, la tinta, tonner, impresoras así como los empastados y costos de archivo y almacenaje de documentos.

En relación al factor humano se comprueba que debido a que emplearía menor tiempo en la búsqueda, el personal podría dedicar ese tiempo a otras tareas, se tendría una mejor productividad, calidad de vida al no tener que dedicar mucho tiempo en esta tarea o bien reducir la plantilla para la tarea de preparación de pagos.

Es importante mencionar que este beneficio también se vería extendido hacia los proveedores, pues el proceso será sencillo, amigable y sin requerir a ellos tanta documentación, de cierta forma daría un beneficio indirecto en los gastos de papelería e insumos en los proveedores así como también brindar la facilidad de ingresar sus documentos de forma electrónica.

Otro punto importante que se observó mientras se realizaban las entrevistas fue el hecho de querer involucrar a otras áreas a entrar en este ambiente de cero papel, mostrando los beneficios que obtendrían.

En la parte de cumplimiento a las regulaciones fiscales, no se identificó ningún problema, esto apoyado en las nuevas regulaciones del SAT sobre factura electrónica, lo cual ayuda, pues ya no se tienen que entregar documentos físicos para pruebas de auditoría, mientras se cuente con un formato XML y uno PDF, no tendría mayores problemas para sustentar requerimientos o auditorías. De igual forma, el proceso de búsqueda y entrega de requerimientos sería mucho más rápido y menos engorroso sin el riesgo de pérdida o extravío de documentos. Las nuevas tecnologías se pueden adecuar a los requerimientos de las empresas y podría validarse de forma automática los requisitos estipulados por el SAT.

No se percibe una resistencia al cambio, la gente acepta esta idea como mejora continua y proponen el preparar un plan de implementación que vaya incursionando a la gente de forma gradual y hacerlo mediante equipos multifuncionales que apoyen el cambio o transición de los procesos o la reingeniería de los mismos; incluyendo a las áreas involucradas con este proceso y no solo al personal de cuentas por pagar.

Relacionado a la sustentabilidad de la empresa y la responsabilidad social, se menciona el hecho de poder reciclar o reutilizar hojas, inculcar esta misma cultura hacia

los demás compañeros y de esta forma buscar la eliminación de desperdicios que contaminan el medio ambiente al mismo tiempo que se reflejaría una reducción en el uso del papel y la energía eléctrica al suprimir o minimizar el uso de impresoras o copiadoras. El volver a la empresa en socialmente responsable es mediante el ejemplo, una cadena o cascada que emane desde los superiores al resto de su personal a cargo, fomentar un programa de educación continua, difusión de ideas y apoyo social.

Cómo último comentario agregaron que es una excelente iniciativa que apoya nuevas tecnologías y pone a la vanguardia a la organización y promueve el desarrollo organizacional y personal de los empleados no solo en la parte administrativa o de mejora en sus procesos sino también en la parte de contribución al medio ambiente y responsabilidad social.

REFERENCIAS

- Acuña consultores (2012). *Boletín Administración de procesos*. Consultado el 10 de Febrero de 2014 desde http://www.pnt.org.mx/boletin/Marzo_2012/Pdf/Administracion_de_Procesos.pdf
- Galeón (2014). *Gaceta administración de procesos*. Consultado el 22 de Febrero de 2014 desde <http://galeon.com/alfacorp/Producto2/tema8/admindeprocesos.html>
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (10^a. ed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.de C.V.
- Coulter R. (2010). *Administración*. (10^a ed.) México: Prentice Hall.
- Daft, R. L. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. (6^a. ed.) México: Thomson Editores.
- Gareth J., (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. (5^a. ed.) México: Pearson Educación
- Hammer M. & Champy J. (1997). *Reingeniería*. (10^a. ed.) Colombia: Grupo Editorial Norma
- Hurtado I., Toro Josefina (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Editorial CEC, SA
- Raufflet E., Lozano J. F., Barrera E., García C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. (1^a. ed.) México: Pearson Educación
- Robbins P. S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10^a. ed.) México: Pearson Educación
- Sistema de administración tributaria (2014). *Facturación electrónica*. Consultado el 19 de Febrero de 2014 Febrero de 2014 desde

http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/principiantes/comprobantes_fiscales/

Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1996). *Administración* (6a. ed.) México: Pearson Educación

Desarrollo Sostenible (2014). *Desarrollo sostenible*. Consultado el 15 de Febrero de 2014 desde http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible

Leff, E. Ezcurra, E. Pisanty, I., Romero, L. P. (2002). La transición hacia el desarrollo sustentable. Perspectivas de América Latina y el Caribe. México: Semarnat

Vida Verde (2014). *Sustentabilidad*. Consultado el 20 de Febrero de 2014 desde <http://vidaverde.about.com/od/Vida-Verde101/g/Que-Significa-Sustentabilidad.htm>

APENDICES

APENDICE A

ABREVIATURAS

SAT	Secretaría de Administración Tributaria
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PDF	Portable document format (Formato de documento portátil)
XML	eXtensible Markup Language (Lenguaje de marcas extensible)
EDI	Electronic data interchange (Intercambio electrónico de datos)
CFD	Comprobante fiscal digital
CFDI	Comprobante fiscal digital por internet
CBB	Código de barras bidimensional

APÉNDICE B

GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La presente entrevista se realiza exclusivamente para fines académicos y científicos, la información será cuidada con las reservas del caso y cuidando en todo momento la confidencialidad de los datos y de los informantes.

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: F ___ M ___ Puesto: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Antigüedad en la empresa: _____

Nivel de estudios _____

Observaciones: _____

- 1.- ¿Cómo consideras que podrías reducir costos y tiempo en tu proceso de pago?
- 2.- ¿En qué tiempo operas tu proceso de pago y cuánto tiempo consideras podrías ahorrar haciendo tu proceso solo de forma electrónica?
- 3.- ¿Qué costos consideras que podrías reducir si conviertes el proceso en papel a un proceso electrónico?
- 4.- ¿Qué ideas de mejora continua propondrías para eficientar la administración del proceso de pago?
- 5.- ¿Cómo motivarías o promoverías el cambio de un proceso con documentos físicos a uno electrónico?

- 6.- ¿Consideras posible tener un flujo de información electrónico garantizando el cumplimiento a las regulaciones fiscales y que al mismo tiempo eficiente tú proceso de pago?
- 7.- ¿Cómo innovarías a aplicarías reingeniería de procesos buscando el desarrollo organizacional para lograr la calidad y eficiencia del proceso administrativo de pagos?
- 8.- ¿Cómo impulsas o elevas la productividad mediante la reducción de tiempos y una administración más eficiente del proceso?
- 9.- ¿En qué porcentaje o monto consideras que se podría reducir los insumos de papelería en el área?
- 10.- ¿Cómo contribuyes en la empresa a la sustentabilidad y responsabilidad social del entorno y apoyas al medio ambiente del planeta?
- 11.- ¿Cómo sugieres que se puede convertir a la empresa en socialmente responsable y que fomente dicha cultura no solo en la organización sino también a través de contagiar a sus empleados en los procesos?
- 12.- ¿Se puede cuantificar y reducir el tiempo que se emplea en la preparación pagos individuales o masivos?
- 13.- ¿Cuánto tiempo se emplea en la búsqueda e identificación de requerimientos de auditoria?
- 14.- ¿Es posible cumplir con las regulaciones fiscales teniendo un repositorio electrónico de documentos? ¿Cómo se puede sustentar o justificar?
- 15.- Quisieras agregar o sugerir algo al respecto del tema de esta entrevista?