

63  
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**REC. SOS HUMANOS. PROPUESTA DE  
APLICACION DE REINGENIERIA PARA  
LOGRAR LA EXCELENCIA DEL  
DEPARTAMENTO DE SERVICIO  
A CLIENTES EN UNA EMPRESA  
DE COMUNICACION MOVIL "**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
ALEJANDRA MAGDALENA MIER RAMOS  
ASESOR: L. A. MARIA TERESA MUROZ GARCIA**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Recursos Humanos". Propuesta de aplicación de Reingeniería para  
lograr la excelencia del departamento de servicio a clientes en  
una empresa de comunicación móvil.

que presenta la pasante: Alejandra Magdalena Mier Ramos.  
con número de cuenta: 8808159-9 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el  
EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Comité Académico, Edo. de México, a 16 de Junio de 19 97.

MODULO:

III

IV

I

PROFESOR:

L.A. María Teresa Muñoz García

L.A. Eva Lilia Torres Reyes.

L.A. Jose Vili Martínez Gonzalez.

FIRMA:

## **AGRADECIMIENTOS**

**SEÑOR.** Gracias por todas tus bendiciones, que he recibido, por la oportunidad de mejorarme día a día.

**A MI PADRE** que espiritualmente siempre me ha acompañado.

**A MI MADRE** que con su cariño, amor, trabajo, esfuerzo y valentía ha sido un ejemplo a seguir.

**A MI HERMANA, MI CUÑADO Y SOBRINOS** por su apoyo, cariño, alegría y su aliento constante.

**A MIS AMIGOS, COMPAÑEROS,** por brindarme su amistad, ayuda y apoyo. Y sobre todo a.....

**MI GRAN AMOR** por todo su apoyo, comprensión, ayuda y cariño brindado incondicionalmente.

**A la UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO.** Por darme el  
privilegio de pertenecer y formarme en ella.

**A la FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN.** En donde fui adquiriendo los  
conocimientos que sustentan mi formación como  
persona y como profesionista.

**A los PROFESORES .** Por transmitirme sus  
conocimientos y experiencias, buscando día a día  
la excelencia en la educación.

## **INDICE**

Objetivo.	1
Planteamiento del problema.	1
Introducción.	2
1. Antecedentes de la administración.	4
1.1. Definición.	4
1.2. Tendencias administrativas.	5
2. Cambio	21
2.1. Cambio y paradigmas.	21
2.2. Resistencia al cambio.	25
2.3. Estrategias para el cambio	26
3. Reingeniería de procesos.	28
3.1. Definición.	28
3.1.1. Lo que no es reingeniería.	29
3.1.2. Impulsores de la reingeniería.	31
3.2. Principios de Reingeniería.	31
3.3. Recomendaciones al implantar Reingeniería	32
3.4. Responsables de la Reingeniería	33
3.5. Modelos de Reingeniería	36
3.5.1. Modelo de Reingeniería de Raymond L. Manganelli/Mark M. Klein.	37
3.5.2. Modelo de Reingeniería para la cultura mexicana.	40
3.6. Diferencias en la cultura mexicana y estadounidense.	43
4. Generalidades del servicio.	45
4.1. Definición de cliente.	45
4.2. El servicio.	46
4.3. Excelencia en el servicio.	49

<b>5. Caso práctico</b>	<b>52</b>
<b>5.1. Antecedentes.</b>	<b>52</b>
<b>5.2. Diagnóstico.</b>	<b>53</b>
<b>5.3. Diseño</b>	<b>54</b>
<b>5.3.1. Misión</b>	<b>56</b>
<b>5.3.2. Visión.</b>	<b>57</b>
<b>Conclusiones.</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>61</b>

## **OBJETIVO**

Aplicar una propuesta de aplicación de reingeniería como una herramienta para otorgar un servicio de excelencia a los clientes.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La mayor parte de las organizaciones están sumamente preocupadas por el esquema de competitividad que se está viviendo no sólo en el país sino internacionalmente, con la apertura comercial y el avance tecnológico, día a día los directivos se hacen más conscientes que para crecer y sobrevivir es necesario incrementar el nivel de excelencia y calidad en el servicio que se ofrece.

Es por tanto, que surge la inquietud de considerar a la reingeniería como una herramienta que pretende, rediseñar los procesos para mejorar la calidad, el servicio, reducir costos y sobre todo obtener ventajas competitivas.

Debido a la importancia de prestar, resolver y darnos cuenta de la penetración y de las posibles deficiencias del servicio de comunicación móvil se consideró implantar la reingeniería en el departamento de servicios a clientes

¿ Podrá influir el proceso de la reingeniería en el aumento de calidad en el departamento de servicios a clientes en una empresa de comunicación móvil ?

## **INTRODUCCIÓN.**

A lo largo de los años, el ser humano por ser un ente social, se ha agrupado con otros individuos para facilitar su trabajo y así poder obtener una mayor diversificación de productos, en un tiempo menor y con los menores esfuerzos posibles logrando satisfacer alguna necesidad.

Desde entonces la administración se ha presentado para coordinar tanto a los hombres como a los recursos materiales, obteniendo grandes beneficios en las diferentes tendencias administrativas de allí su importancia en su conocimiento..

En este trabajo se muestra una nueva herramienta de la administración, que persigue el logro de un mayor rendimiento de la organización a través de estudiar los procesos considerándolos como el corazón de la empresa, dejar de enfocarse en tareas que en su gran mayoría se realizan mecánicamente y duplicadas.

La reingeniería busca lograr organizaciones más flexibles, medibles, eficientes e integradas..

El rediseño de procesos requiere de un análisis de la situación, de lo que se quiere, se tiene y se puede lograr todos estos esfuerzos estarán encaminados a la satisfacción del cliente, para consolidar a la organización.

Con la reingeniería se esperá un cambio de cultura organizacional, gente más comprometida, con valores que rigen su actuar y se este consciente que el cliente será atendido con un servicio de excelencia.

Este trabajo considerá algunas recomendaciones para conocer y aprovechar las venajas que se obtienen al implantar la reingeniería.

Es de vital importancia el conocer de que manera sé es más factible enfrentar el cambio, sus ventajas, sus temores, para nadie es fácil enfrentarlo se requiere la aplicación de estrategias para combatirlo y así lograr modificaciones en los modelos preestablecidos, los cuales dificultan el actuar de la organización.

Hoy en día los mismos competidores y usuarios nos obligan a proporcionar un servicio de excelencia que cubra con todas sus necesidades. El gran número de competidores nos llevan a conocer, mejorar nuestros procesos para poder otorgar así un servicio que marque la diferencia de selección y permanencia del cliente.

**Al enfocarnos al cliente, la organización se compromete a conocer, sus gustos, sus necesidades, perspectivas de lo que es el cliente, lo cual nos llevará a tener una capacidad de análisis, de investigación, de iniciativa y sentido común.**

**En este trabajo se hace referencia a la reingeniería como una herramienta, la cual nos permite conocerla, aprovecharla para poder así proporcionar un servicio oportuno, rápido y con calidad.**

## **CAPITULO I.**

### **ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.**

Desde la existencia del hombre este ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente debido a la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, como la caza, la recolección de sus alimentos, etc.

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales hasta alcanzar el estado actual, indispensables en el desarrollo de los seres humanos, debido a que las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan y mueren dentro de las organizaciones. De allí la importancia de constituir las, permanecerlas y mejorarlas.

#### ***1.1. Definición***

La administración viene del latín *ad* ( dirección para, tendencia para ) y *minister* ( subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquél que presta un servicio a otro.

Muchos autores debido a su importancia y universalidad han definido a la administración como:

El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (1)

Es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de los siguientes elementos: dirección hacia objetivos, a través de la gente, mediante técnicas y dentro de una organización. (2)

La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (3)

---

(1) Reyes Ponce Agustín. *Administración de empresas 1er Parte*, México Editorial Limusa, 1977, pag. 26

(2) Hernández y Rodríguez Sergio. *Introducción a la administración*, México Editorial McGraw-Hill, 1995, pag. 5

(3) Reyes Ponce Agustín. *op.cit*, pag. 16

Podemos concluir que la administración es una actividad social la cual persigue alcanzar objetivos de manera efectiva es decir maximizando recursos y minimizando esfuerzos.

### ***1.2 Tendencias Administrativas.***

La administración debido al paso del tiempo, ha sido el resultado histórico de contribuciones de numerosos precursores, desde economistas, físicos, filósofos, empresarios etc.

A partir de la Revolución Industrial con la invención de la máquina de vapor, y la aplicación de ésta, en la producción, nace una nueva concepción en el trabajo y grandes inventos como el telégrafo, el teléfono, el desarrollo de la maquinaria automática, los transportes y grandes sustituciones como: del hierro al acero, del vapor a la electricidad, etc. Provocando así grandes cambios sociales, tecnológicos, políticos y económicos.

Por ejemplo a finales del siglo pasado las organizaciones eran completamente diferentes eran pocas y pequeñas predominaban los talleres, los artesanos y las profesiones independientes.

El tiempo ha sido el encargado de ayudar a que existan cambios, es por tanto que abordaremos algunas teorías y aportaciones significativas, como la teoría general de la administración que comenzó con lo que llamaremos énfasis en las tareas, con la administración científica de Taylor. Enseguida, la preocupación básica fue el énfasis en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber, siguiendo más tarde la teoría estructuralista de la administración. La reacción humanística surgió con el énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas, más tarde desarrollada por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional.

En los inicios del siglo XX desarrollaron los primeros trabajos de administración: el primero **Frederick Winslow Taylor**, estadounidense, nació en Filadelfia en el año de 1856. (4) Considerado como el "Padre de la administración científica" por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano.

(4) Hernández y Rodríguez Sergio, op cit pag 67

Entre sus aportaciones estan:

Destaca la universalidad de la administración.

Determina cuatro principios administrativos

Tiempos y movimientos en el trabajo.

Selección de obreros.

La colaboración en la administración.

Responsabilidad compartida.

Los mecanismos administrativos:

1. Estudio de tiempos.
2. Supervisión funcional
3. Establecimiento de un departamento de Planificación.
4. El principio de excepción.
5. El uso de reglas, cálculo e instrumentos para ahorrar tiempo.
6. Tarjetas de instrucción para los trabajadores
7. Bonificación por tareas exitosas.
8. La estandarización de herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
9. Sistemas para mejorar la memoria para clasificar productos.
10. Un sistema de rutas de producción.
11. Sistemas de costos.

Este enfoque estaba formado por: **Henry Lawrence Gantt** quien aporta su gráfica de balance diario que consiste en barras horizontales para ilustrar la planeación y el control de un plan de actividades. Consideró además la importancia del adiestramiento para el empleado, etc.

**Frank Bunker Gilbreth** y **Lillian Moller Gilbreth** quienes aportaron la aplicación del cine para análisis de secuencias y movimientos en el trabajo, el diagrama de flujo y la calificación de méritos (lista blanca).

Se dió gran importancia al elemento humano, en la planeación del trabajo y determinación de tiempos, así como de las ciencias humanas en particular, las relaciones con el psicólogo se utilizó a la estadísticas en la administración.

Dentro de la **Teoría científica** la preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional de allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo. Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado por la ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc. que constituyen la llamada organización racional del trabajo.

Dentro de la **Teoría clásica**, el autor más distinguido se encuentra **Henry Fayol** nacido en Francia en el año de 1841. (5)

Sus principales aportaciones a la administración son las siguientes

Las determinación de las áreas funcionales en las organizaciones:

- **Función técnica.**
- **Función comercial.**
- **Función financiera.**
- **Función de seguridad.**
- **Función contable.**
- **Función administrativa.**

Destacó la universalidad de la administración.

Conceptualizó el primer proceso administrativo: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

---

(5) Hernández y Rodríguez Sergio, op. cit pag. 118.

Estableció 14 principios administrativos

- a) División del trabajo.
- b) Autoridad responsabilidad.
- c) Disciplina.
- d) Unidad de mando.
- e) Unidad de dirección.
- f) Subordinación del interés individual al interés general.
- g) Remuneración.
- h) Grado de descentralización.
- i) Jerarquía.
- j) Orden.
- k) Equidad.
- l) Estabilidad del personal.
- m) Iniciativa
- n) Unión del personal.

Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.

Señaló el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.

Determinó que a cada grupo de operaciones o función esencial, correspondía una capacidad especial que se encuentra sobre un conjunto de cualidades y conocimientos como: cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia.

Fayol fue un hombre con grandes aportaciones que desgraciadamente las presentó muy matemáticamente, en lugar de hablar de principios generales para que el aplicador de su teoría la utilizará conforme a las circunstancias.

La **Teoría de las Relaciones Humanas** surgió en la década de 1920, adquiriendo fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria, debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico.

La teoría de las relaciones humanas tiene como representante más destacado al psicólogo australiano **Elton Mayo**.

El estudio más importante de él se llevó a cabo en la planta de la Western Electric Company en Hawthorne en los años de 1927 a 1932 en los cuales buscó establecer si existía o no una relación entre las condiciones de trabajo y los resultados de la producción, se dividió en tres fases:

**Primer fase.** Descubre la importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia que ésta tiene en la buena marcha de la organización.

**Segunda fase.** Descubre la importancia de la comunicación para detectar problemas informales; aparece la entrevista como medio para el desahogo y conocimiento individual.

**Tercer fase.** Descubre la existencia y conformación de los grupos informales en la organización para satisfacer sus necesidades sociales y de estima.

Se ha reconocido sumamente valiosos los estudios de Elton Mayo, ya que han servido de base para posteriores estudios para mejorar las condiciones fisiológicas, sociológicas, psicológicas y de comunicación en que se desenvuelven los individuos dentro de una organización

Dentro de esta teoría aparece las aportaciones hechas por **Mary Parker Follet**, quien señaló la importancia de la aplicación del método científico para investigar los fenómenos psicológicos administrativos. Destacó de igual manera la importancia de estudiar al hombre en las organizaciones

La **Teoría estructuralista** ha sido desarrollada por sociólogos que trata de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento y la conexión de la organización con todo el sistema social. No conciben a una organización como un ente aislado, manteniendo relaciones e influencias del medio que lo rodea.

El origen de esta teoría se remonta a la aparición de las obras del famoso sociólogo alemán **Max Weber**, reconocido como padre de la sociología moderna. Utiliza y conceptualiza los siguientes conceptos como:

- La burocracia considerándola como la racionalización de la actividad colectiva es decir, lo que es una organización debidamente estructurada. Etimológicamente, la palabra burocracia viene del francés buro que significa escritorio, y del latín cracia, que significa mando, dominio, poder
- Autoridad o poder considerándola como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras. (6)

Clasificando la autoridad en legal, carismática y tradicional.

Otros sociólogos que enriquecen esta teoría son : **Renate Mayntz**, quien aporta una tipología de las organizaciones basada en la autoridad y en la toma de decisiones: organizaciones jerárquicas, democráticas y técnicas.

**Amitai Etzioni** participa en esta teoría con una tipología de las organizaciones y una tipología del comportamiento humano dentro de las mismas.

Esta teoría se interesa principalmente por todo tipo de organizaciones productivas, comerciales, políticas, sociales, educativas, que forman parte de la sociedad . De los objetivos que persiguen, sus requisitos, formas en que los individuos se integran así como sus posibles conflictos que pueden suceder.

---

(6) Hernández y Rodríguez Sergio, op. cit pag 192.

La **Teoría del comportamiento organizacional** o neo-humanorelacionista, representa un nuevo enfoque de las relaciones humanas, destaca la importancia del factor humano en los organismos sociales y sus valores culturales.

El representante principal de esta teoría es sin duda **Douglas McGregor**, presenta dos enfoques basados, el primero en la teoría de Max Weber en donde es totalmente tradicionalista denominada teoría X y el segundo enfoque sustentado en la jerarquización de las necesidades de Abraham Maslow denominado teoría Y.

En la primera, teoría X sostiene principalmente que el hombre siente un rechazo hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan. Es por tanto que el administrador tendrá que apoyarse en una autoridad formal para dirigir, obligar, controlar y vigilar a los trabajadores para que cumplan con sus labores. La organización premiará o castigará según sea el desempeño y la conducta, en factores económicos principalmente.

En la segunda, teoría la Y, sostiene McGregor que los descubrimientos sobre motivación, en donde Maslow señala que existe una escala de necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de realización, dan la base para nuevos modelos y patrones de estilos de mando que generará un trabajo más productivo.

Sus principales postulados son:

La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados

Los trabajadores cuando están motivados se establece un compromiso para el logro de los objetivos por lo que no será necesario tanta influencia de la autoridad.

En condiciones favorables, los trabajadores se habitúan y aceptan sus responsabilidades. Los trabajadores poseen capacidades para crear e imaginar soluciones para posibles problemas que se presenten en la organización.

McGregor destacó que la estrategia por seguir es la de crear oportunidades que permitan a los trabajadores cubrir sus necesidades, mediante estímulos para descubrir capacidades, habilidades y conocimientos a fin de contribuir al logro de la organización.

Los precursores de esta teoría intermedia denominada Z, se encuentran **William Ouchi, Strauss y Saletas** basados en la escuela de las relaciones humanas, sostiene lo siguiente:

- Se debe ensalzar los trabajos bien hechos.
- Mantener informados a los subordinados de los por que de las órdenes.
- Estimular el "ego" de los subordinados para que se sientan importantes.
- Establecer un espíritu de gran familia.
- Vender ideas.
- Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
- Las grandes decisiones se deben centralizar.
- La alta dirección de las organizaciones deben estar en manos de grandes hombres. (7)

Estas teorías aportan un nuevo modelo dentro de la administración más humano, el cual destaca y valorará al ente más importante de la organización al individuo.

**Teoría de decisiones**, se conoce también como la escuela matemática, cuántica o de investigación de operaciones, aparece en la década de 1940, en Inglaterra.

En esta teoría se considera que lo más importante de un organismo social es la toma de decisiones y la investigación de operaciones. Su principal representante es: **Herberg A. Simon**.

Dentro de esta teoría se menciona que para tomar una decisión racional se requiere, definir el problema, buscar y analizar alternativas para elegir la mejor alternativa de solución.

Para esta última, se han creado diversos métodos orientados hacia la toma de una decisión, desarrollándose, con el paso del tiempo modelos y técnicas cuantitativas como: la investigación de operaciones, que aplica principalmente el método científico a problemas que pudieran presentarse en la organización, la ruta crítica, programación lineal, la teoría de esperas o de colas entre otras más.

(7) Hernández y Rodríguez Sergio, op. cit. pags. 266 y 267

La **Teoría de sistemas** vino a evolucionar los enfoques administrativos, debido a que se consideró a las organizaciones como unidades inmersas en sistemas sociales, que se encuentran en constante movimiento con su ambiente y se afectan mutuamente.

Se define a un sistema como: "Un conjunto de elementos interrelacionados entre sí". (8)

Los sistemas se encuentra en cualquier actividad del ser humano de allí la importancia de analizar, clasificar y observarlos.

Dentro de los sistemas encontramos los siguientes elementos: la unidad de entrada o insumo, la afectación o transformación considerada como proceso y el resultante se llama producto.

La clasificación de los sistemas según varios criterios son :

- Por la predeterminación de su funcionamiento.
  - Probabilísticos: son sistemas en los que existe incertidumbre sobre su futuro.
  - Determinísticos: cuando puede predecirse su funcionamiento de los sistemas con certeza.
- Por la comunicación.
  - En abiertos: son aquellos sistemas que reciben mucha información.
  - En cerrados: reciben poca información aunque realmente, no existe un sistema totalmente cerrado.
- Por su dinamismo.
  - En estáticos: cuando no reaccionan ante los influjos del medio ambiente.
  - En dinámicos: cuando constantemente existe un cambio en su estructura y funcionamiento.
  - En homeostáticos: cuando conservan el dinamismo dentro de ciertos límites y tienen la posibilidad de autorregularse.
- Por sus límites.
  - En subsistemas: en donde las partes de un sistema, puede ser un sistema por separado.
  - En suprasistemas: en donde todo sistema forma parte de uno mayor.
- Por su dependencia.

---

(8)Hernández y Rodríguez Sergio. op. cit pags. 228

- **Dependientes:** son aquellos sistemas cuyo funcionamiento est determinado en función de otro y su medio ambiente, sus metas están determinadas por el exterior.
- **Independientes:** son aquellos sistemas que se rigen por sí mismos en donde pueden modificarse debida a que poseen libertad para decidir.
- **Interdependentes:** son los sistemas en los cuales uno depende del otro. (9)

Algunos autores que contribuyen en teoría son: **Chester I. Barnad** quien consideró a los organismos sociales como sistemas integrados por elementos de naturaleza física, biológica, psicológica y social.

El alemán **Ludwig Von Bertalanffi** señaló que no existe un sistema cerrado en el universo físico o químico porque todo esta en movimiento , con excepción de los sistemas cerrados abstractos como los elementos matemáticos. (10)

**Administración por objetivos** surgió en la década de 1950, el concepto fue utilizado por **Peter Drucker**, en su libro la gerencia de empresas en donde en un capítulo enfatiza la necesidad de establecer objetivos, claramente expresados de ellos dependerá el éxito de la organización.

Otros autores que han contribuido a este enfoque son: **George Odiorne**, **Agustín Reyes Fosce** etc.

Se ha definido a los objetivos dentro de esta tendencia como:

Un propósito, una misión para un periodo de tiempo determinado, definido de tal forma que puedan ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.) que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas. (11)

Algunas de las clasificaciones de los objetivos son:

- a) Por su origen y tiempo
- b) Por su jerarquía en: organizacionales, divisionales, gerenciales departamentales.
- c) Por el puesto en: acciones formalizadas, informalizadas y creativas.
- d) Por el desarrollo personal.

(9) Hernández y Rodríguez Sergio, op. cit. pag. 233 a la 235.

(10) Hernández y Rodríguez Sergio, op. cit. pag. 227

(11) Hernández y Rodríguez Sergio, op. cit. pag. 284.

Se han determinado algunos requisitos que deberá contener un objetivo como: medible, verificable, señalar el qué y el cuando, deben ser realistas y sobre todo alcanzable adoptado a las funciones del responsable. Las principales ventajas de esta tendencia, es que a través de ella, nos permite planear y evaluar el trabajo, ayuda a mantener las descripciones de puestos, fija responsabilidades y quedan registrados los logros de manera objetiva y clara.

**Desarrollo Organizacional.** surge en década de los 60' teniendo su desarrollo en los Estados Unidos, pasando a Inglaterra, Japón, Alemania, Holanda, México, etc.

El desarrollo organizacional se inició y se ha mantenido como una forma de entrenamiento para la alta dirección y para la gerencia, implementando técnicas de sensibilización, dinámica de grupos, ejercicios vivenciales con la finalidad de favorecer y desarrollar un adecuado comportamiento de los grupos en las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos mercados, y de ser posible adelantarse a los cambios económicos y actuales. .

Es un proceso de cambio en ideas, costumbres y estructuras de la organización para lograr la máxima eficiencia. Se lleva a cabo a través de un proceso, el cual se encarga en recabar información, diagnosticar, planear y ejecutar.

**Planeación Estratégica.** se basa en la implementación de un proceso administrativo, debido a que las fases que se desarrollan resultan análogas.

La planeación es algo que se hace antes de efectuar una acción, es una toma de decisión anticipada.

Podemos considerar que la planeación estratégica es proceso que consiste en adoptar decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible así como organizar los esfuerzos para medir los resultados de estas decisiones.

Este proceso consiste en reflexionar sobre donde estamos, es definir nuestra filosofía.

En analizar el entorno nacional e internacional así como aquellas amenazas y las oportunidades que se pudieran presentar.

Identificar nuestras fuerzas y nuestras debilidades.

Determinar objetivos, planes de acción y presupuestos.

Los beneficios que podemos obtener dentro de la organización es que favorece en la fijación de metas adecuadas, permite la reflexión acerca del negocio y genera mayor conciencia respecto a las fortalezas y debilidades, tanto externas como internas, estimula la participación de nivel ejecutivo, lo cual genera ideas valiosas adquiriendo mayor compromiso para lograr los objetivos.

Podemos concluir que la planeación estratégica es importante porque marca el paso que la empresa debe seguir, la proyecta hacia nuevos horizontes haciéndose indispensable en época de crisis para la sobrevivencia de la empresa.

Desde finales de la década de los sesenta se ha venido dando un cambio muy fuerte para lograr una empresa competitiva de ahí el surgimiento de la **Administración de la calidad**.

Se considera a la calidad como el juicio que emite el cliente sobre un producto o servicio. También se determina a la calidad como aquellos atributos de un producto o servicio, que el cliente aprecia, para satisfacer una necesidad determinada, en un tiempo determinado

En su interpretación más amplia calidad significa: calidad del trabajo, del servicio, de la información, del sistema, y sobre todo calidad en las personas que integran la organización

La calidad se ha extendido internacionalmente, los países que están aplicando este modelo de calidad son los que principalmente están más avanzados tecnológicamente y económicamente, por ejemplo Japón que lo ha aplicado a gran escala, posteriormente Hong Kong, Singapur, Taiwán, Corea del Sur, Tailandia, entre otros han adoptado este herramienta administrativa.

En México debido a las ventajas de implantar la calidad, ha surgido la necesidad de conocerla y diseñar sistemas y estructuras de calidad para aumentar la efectividad de la organización a través de crear mejores condiciones de trabajo y la satisfacción plena de los clientes.

Algunos de los principales representantes este sistema son:

**W. Edwards Deming.** Estadístico estadounidense. Enseño calidad y productividad en Japón a 500 líderes industriales. En su honor se estableció en Japón el premio de Calidad W. Edwards Deming.

Entre sus aportaciones.

Calidad es "un alto grado de uniformidad en el producto; es un producto a bajo costo y de acuerdo a exigencias del mercado".

La productividad aumentará mientras la variabilidad decrezca.

La responsabilidad de la gerencia consiste en controlar las variaciones.

La administración es responsable por el 85 % de los problemas, los operarios son responsables sólo por el 15 % de los problemas.

Propone 14 principios para la alta administración.

- . Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
- . Aprender una nueva filosofía para no aceptar más defectos.
- . No depender más de la inspección masiva.
- . Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
- . Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
- . Instituir la capacitación con el trabajo.
- . Instituir el liderazgo.
- . Desterrar el temor.
- . Derribar las barreras que hay entre áreas.
- . Derribar slogans, exhortaciones y metas para la fuerza laboral.
- . Eliminar las cuotas numéricas.

- . Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
- . Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.
- . Tomar medidas para lograr la transformación.

**Joseph M. Juran.** nacido en Rumania es ingeniero y abogado. Fué gerente de Calidad en Western Electric Co.

Entre sus aportaciones se encuentran:

La Calidad es " Adecuación al uso, es también cumplimiento de especificaciones".

Considerar que los principales aspectos de la Calidad son:

- . Técnicos.
- . Humanos.

Todo programa de Calidad debe tener 3 cambios con respecto a la tradición:

1. Educación masiva en métodos de Calidad.
2. Programas anuales de mejora.
3. Liderazgo de la dirección.

Los problemas de Calidad provienen generalmente de una mala administración.

Para que se lleve a cabo la calidad a nivel de la alta dirección se requiere de una planeación, control y mejora de la calidad.

**Philip B. Crosby.** Americano, director de calidad en 1965 de I.T.T (International Telephone and Telegraph). Asesor de calidad desde 1979.

Calidad " es cumplimiento de requerimientos ".

El cambio hacia la Calidad es la prevención.

El remedio para la Calidad es: decisión, educación e implementación.

Una gerencia involucrada en la calidad puede obtener hasta un 40 % de mejora.

Define el estándar de " cero defectos " como una actitud o ideal hacia no tolerar errores.

Considera que los problemas con los proveedores y clientes se deben en gran parte a la falta de requerimientos y falta de claridad en ellos.

**kaoru ishikawa.** Graduado en la universidad de Tokio en 1939, en química aplicada Asesor en Calidad en el sureste Asiático.

Entre sus aportaciones se encuentran:

Practicar Control de Calidad es desarrollar , diseñar, manufacturar y mantener un producto de Calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor.

El Control de Calidad comienza en el diseño.

Para dar Calidad es necesario conocer los requisitos reales que maneja el cliente: características aparentes (normas o especificaciones ) y características reales.

Calidad Total es compromiso de todos en la organización.

Crear humanismo en la empresa es obtener las cosas con voluntariedad y desarrollo de las personas en uso de su inteligencia.

Quien es incapaz de manejar a la gente no sirve como gerente.

Las utilidades a corto plazo son las que presionan a la "No Calidad".

Propone siete herramientas estadísticas.

Diagrama de causa y efecto. También conocida como diagrama de espina de pescado, por su forma, se usan en sesiones de lluvias de ideas a fin de examinar los factores que pueden influir en determinada situación. Un efecto es una situación o evento producido por un sistema de causas.

Diagrama de Pareto, es una gráfica de barras que clasifica en forma descendente , el tipo de fallas que se analizan en función de su frecuencia.

Estratificación. Divide sistemáticamente un conjunto de datos sobre las características de un proceso en subgrupos más pequeños para determinar la causa básica del problema del proceso.

- . Hoja de verificación se usa para representar las etapas del proceso.
- . Histograma se utiliza para medir la frecuencia con que ocurre algo.
- . Diagrama de dispersión es un método para representar en forma de gráfica la relación entre dos variables.
- . Gráfica de control. Son diagramas lineales que permiten observar el comportamiento de una variable en función de límites establecidos.

La formalización de los círculos de Control de Calidad que es un grupo pequeño el cual desarrolla actividades de Control voluntariamente dentro de un mismo proceso.

- Con el fin de contribuir en el mejoramiento y desarrollo de la organización,
- Crear un lugar de trabajo agradable .
- Ejercer las capacidades humanas plenamente.

Podemos concluir que la Calidad es un sistema orientado hacia una continua mejora organizacional y una mayor satisfacción del cliente. De igual importancia, el sistema para mejorar la calidad debe ser diseñado, implantado y dirigido por la gerencia. calidad es propulsada por el cliente y orientada hacia el crecimiento de la empresa.

**Justo a Tiempo:** es una metodología que tiende a eliminar ineficiencias en todo el ciclo. Correctamente aplicada, permite a una empresa convertir el sistema de producción en un instrumento de trascendencia estratégica de largo plazo no solamente mejora los costos y la calidad sino que también , como una característica distinta permite reducir los tiempos de respuesta Se apoya en tres componentes básicos para la eliminación de ineficiencias:

- . Sincronización y equilibrio en el proceso de manufactura.
- . Aplicación práctica del concepto de calidad total.
- . Énfasis en la participación en el campo de las relaciones humanas.(12)

(12) Roberto Parro Nereo. Reingeniería empezar de nuevo, Argentina Editorial Machi. pag. 30 y 31.

## **CAPITULO 2.**

### **CAMBIO**

A medida que el tiempo transcurre adquiere el mundo un ritmo cada vez más veloz , no importando el ámbito de la actividad, los negocios, la política, la religión, la moral etc.

Las condiciones de la vida actual, la creciente competencia que se da entre las organizaciones, surge la necesidad de conocer e implementar el cambio de ahí su importancia de este capítulo.

Es importante mencionar que la reingeniería que es nuestro tema central pretende no solamente un cambio de procesos sino un cambio cultural de allí la importancia de entender así como combatir su resistencia.

#### **2.1. Cambio y paradigma**

Los grandes cambios, que afectan a las organizaciones no son instantáneos ni estáticos, sino propios de una evolución dinámica y acelerada cuyas principales influencias son el mercado, la tecnología, la acción del gobierno, sin que fuera este el orden de aparición.

El ritmo del cambio se ha incrementado trayendo como consecuencia la reducción o terminación de la vida de uno o muchos productos o servicios. Debido a la gran variedad de productos que se ofrecen .

Por tanto se define al cambio como: un proceso a través del cual se pasa de uno a otro estado de situación, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. (1)

También se considerará que el verdadero cambio es aquel que informándose e inspirándose en la evolución mundial trascienda el palabreo exigiendo esencialmente una nueva mentalidad que asimile cuanto de bueno y útil pueda existir con responsable energía, lo incorpore a la realidad apuntando a objetivos definidos.(2)

(1) Roberto Rico, Rubén Total customer satisfaction, México Editorial Macchi 1993, Pag 191

(2) Roberto Parro Nereo Op. Cit. Pag. 65

Algunas características del cambio son:

- . El cambio existe por existe el tiempo.
  - . El cambio se modifica permanente, desde nuestros orígenes.
  - . Cada cambio tiene efectos diferentes en cuanto a su contenido y dirección.
  - . Existen dificultades para la medición de cambio, dado el ritmo veloz y la desigualdad de su velocidad
5. El cambio será cada día más veloz y complejo.
6. Seguirán operándose igualmente cambios lentos y progresivos pero de percepción dificultosa.
7. La complejidad del cambio avanza más rápidamente que la capacidad directiva y general para solucionarlo
8. A mayor velocidad del cambio, mayor cantidad de problemas complejos.
9. A mayor cantidad de problemas complejos, mayor empleo de tiempo para resolverlo y la consiguiente insuficiencia en los tiempos para su resolución
10. El cambio se manifiesta en todas las partes de la organización, con los ambientes tanto externos como internos, operándose los procesos de cambios tanto en el medio como en la organización, como en la gerencia, como en el planeamiento, así como también en las prácticas o en la gestión.

Algunas de las causas que aceleran el cambio son :

- Innovación tecnológica.
- La información y el conocimiento
- La información y el aprendizaje
- Ambiente interno como:
  - La dirección y la gerencia
  - El trabajo en equipo.
  - Los sistemas y los procesos.
  - La productividad, y la eficiencia.
  - La creación de valor agregado cuando es reconocido por el cliente.

Ambiente externo como :

- Clientes.
- Mercados.
- Comunidades.
- Competidores.
- El gobierno.
- Los sindicatos.(3)

Existen gran diferencia en las organizaciones tradicionales y las modernas de hoy en día . algunas de las diferencias son: anteriormenete eran pocos variables, se enfocaban en ser jerárquicamente gobernadas, se centraban en la tarea, su organización era rígida.

La organización actual se ha vuelto muy variable y compleja, en cuanto a su dirección se ha convertido en descentralizada, se ha centrado en el mejoramiento continuo de los procesos desde la necesidad del mercado.

Existen grandes cambios organizacionales que implica la reingeniería por ejemplo:

El cliente, la excelencia, la velocidad, la tecnología, el servicio y distribución, el liderazgo, la educación continua, etc

Dentro del proceso del cambio se encuentra el **paradigma**, algunas definiciones son:

Es el modelo que permite comprender una organización, y en función del mismo predecir la probable reacción ante el ingreso de nuevos datos al sistema. En el lenguaje corriente de los negocios, un paradigma, incluye también supuestos de antigua data, aceptados como válidos, que rigen la actividad gerencial y operativa dándole estructura, sentido y motivación. (4)

Es un conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites. Los paradigmas influyen en la percepción , ayudan a organizarse y clasificar la forma

(3) Roberto Rico, Rubén Op. cit. pag. 191 a 194

(4) Nereo, Roberto Parro. Op. cit. pag. 70

como se mira el mundo. Determina, hasta cierto punto, la reacción ante la nueva información y, en casos extremos, puede impedir el pensamiento objetivo a pesar de esa información (5)

De igual manera se considera al paradigma como: un modelo que a través de fijar límites y alcances orientan cómo resolver de la mejor manera determinados temas, pero dentro de los mismos límites que establece el modelo.(6)

Podemos considerar al paradigma como un modelo, así como una conducta establecida es decir, como una costumbre, volviéndose un componente en el pensamiento humano.

El problema no radica en la existencia de estos, sino en las limitaciones que presentan.

Algunos supuestos de paradigmas dentro de una organización son:

- El trabajo de la empresa se controla de arriba hacia abajo: se considera que la delegación no permite a los subordinados la libertad de realizar su trabajo como lo mejor lo piensen.
- El organigrama es una representación real de la empresa. Es como un mapa que describe no sólo las relaciones formales, sino las funciones que se deben cumplir.

**Cambio de paradigma** Es en esencia un cambio significativo en las reglas, supuestos y actitudes relacionados con una forma establecida para desarrollar una actividad. Tiene efecto de un nuevo comienzo. (7)

Para manejar y adecuar las paradigmas a nuestras realidades se requiere:

- Incrementar la percepción, lo cual implica percibir lo que debo ver.
- Visualizar nuevos comportamientos, amenazas y oportunidades creadas por nuestra gente y los demás.
- Generar soluciones creativas e innovaciones fuera de esos modelos ya incorporados.

El cambio de un paradigma considera un cambio continuo, produciendo ondas que afectan otros paradigmas permitiendo, la constante evolución.

La reingeniería aplicada a los procesos de negocios no es en sí misma un paradigma, sin embargo requiere de un nuevo paradigma para ser eficaz: el deseo de cuestionarlo todo continuamente.

(5) Morris, D y Brandon, J. Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios Editorial McGraw-Hill. Colombia pag. 54.

(6) Rubén, Roberto Rico. Op. cit. pag 206

(7) Morris, D y Brandon, J. Op. Cit pag. 62

## **2.2. Resistencia al cambio**

La resistencia siempre estará presente en aquellos proyectos que involucren cambios en el medio laboral o en el ambiente de las personas involucradas debido a experiencias negativas del ser humano, teniendo como resultado conflictos o inseguridad de lo que pudiera representar.

La resistencia puede definirse como una fuerza que se opone al movimiento, a la variación. También como una actitud de oposición, de repugnancia a obedecer.

La resistencia al cambio no es algo que se presente ocasionalmente y en algunas personas, es una actitud generalizada que asume frecuentemente los individuos ante esta modificación ante lo nuevo a lo desconocido.

Así también el individuo, para quien la costumbre implica seguridad, cualquier cambio, fisiológico, moral, laboral, emotivo, etc, ocasionan cierta resistencia.

Existen otros factores más específicos dentro del ámbito laboral como: pérdida de prestigio, variación desfavorable en ingresos, la incertidumbre sobre nuevas capacidades, separación del grupo habitual de trabajo, modificación de hábitos, aumento de controles, transformaciones en los métodos, las máquinas de trabajo, la filosofía de la dirección, la distribución del poder, etc.

Las personas modifican su comportamiento a partir de la influencia de quienes lo rodean, otras veces el individuo acepta el cambio propuesto por la satisfacción de ciertas necesidades, pero la mayoría de las veces manifiesta actitudes de resistencia al cambio, debido al desconocimiento de lo que involucra

La resistencia puede identificarse a través de la observación del comportamiento de las personas ante una nueva idea o proyecto.

Algunas recomendaciones para la resistencia al cambio son:

**Idcar cambios y lograr aceptación en otros mediante el adecuado manejo del factor humano.**

**Compartir con otros la satisfacción de ser creativos y productivos.**

**Fundamentar la participación en un auténtico respeto por la persona.**

Considerar que ningún cambio se logra sin la colaboración del factor humano.

Comprender que la resistencia es para la organización una útil señal de que algo anda mal al promover el cambio.

### **2.3. Estrategias para el cambio**

Algunas de las estrategias para vencer los temores al enfrentar el cambio con respecto al éxito o al fracaso, al cambio personal o a los conflictos en potencia, se centran en la capacidad de saber como manejar adecuadamente lo desconocido.

- Una de las primeras cosas y quizá la más importante para implementar el cambio es informar a las personas involucradas respecto al proceso de cambio se les debe explicar que es normal el hecho de su rechazo, debido al temor que representa con respecto a la pérdida de empleo. De la misma forma habrá que decirles que al concluir esta etapa, se sentirán tan acostumbrados y seguros fomentando posteriormente posible cambios para el logro de la organización.
- El cambio debe ser un proyecto concurrente de toda la organización y un verdadero proceso de gestión, no un programa que tiene un comienzo y un fin.
- Explicar el proceso, no sólo los fines y resultados finales esperados.
- El personal debe ser y sentirse protagonista del cambio.
- El proceso de cambio debe llevarse a cabo en forma planificada, gradual y con mucha firmeza, en caso contrario el cambio fracasará
- Identificar, conquistar e incorporar como impulsores del cambio a "grupos de influencia informal" líderes de opinión. Sin el apoyo de éstos el cambio es muy difícil y poco exitoso.
- Utilizar sólo métodos y medios consistentes con los objetivos de cambio fijados.
- Apoyarse en los líderes formales para que funcionen como líderes activos, pero trabajar también sobre la actitud y el pensamiento de los indecisos.

Tratar de entusiasmar y hacer abandonar definitivamente el pasado del personal que piense y diga:

¿Qué pasará conmigo?.

El cambio no es necesario.

Yo lo manejaré de otra manera.

¿Y por qué tengo que cambiar yo?

No sé si lo podré manejar y soportar.

- . Estructurar la red de actividades y procesos para que éstos funcionen en forma coordinada y precisa.
- . El cambio debe ser liberado, monitoreado y coordinado. No debe delegarse siendo necesario establecer quiénes deben hacerlo y cómo hacerlo tenazmente.
- . Lograr un fuerte involucramiento con el cambio, de directores, gerentes, jefes, supervisores y sindicato.
- . Acercar la empresa al cliente.
- . El cambio implica revisar el estilo de administración, no sólo la visión y el rumbo sino corregir los mismos en todo lo que sea necesario.
- . El cambio a implementar tiene que ser coherente con el resto de los planes de la compañía.

Dentro de los casos que pueden justificar los procesos de cambio en la reingeniería son :

Adquirir una ventaja competitiva.

Ejecutar decisiones de alta dirección o cumplir con disposiciones legales.

Apoyar fusiones o adquisiciones.

Para iniciar la reingeniería es importante considerar la necesidad del cambio para alcanzar un mejor servicio, eficiente, rápido y sobre todo aprender a combatir la resistencia del cambio que se pudiera presentar.

## **CAPITULO 3.**

### **REINGENIERIA DE PROCESOS.**

Dentro del mundo competitivo en el cual triunfan aquellas empresas que constantemente están innovando sus productos y sobre, todo las que buscan nuevas formas de ser eficientes en su operación, así como las que reconocen que el cliente es el lo más importante.

Se presenta en este capítulo a la Reingeniería como una herramienta para mejorar el rendimiento de los negocios, siendo su intención la de lograr procesos rediseñados más simples, integrados, flexibles, medibles, eficientes y sobre todo orientados al cliente

La reingeniería no se contrapone a la calidad total o al método justo a tiempo, sino es un reforzador más para lograr la eficiencia de una organización.

#### **3.1. Definición de reingeniería.**

Existen una gran variedad de definiciones sobre reingeniería, mismas que varían de acuerdo al autor. A continuación se presentan algunas empezando por el precursor de esta herramienta Hammer y Champy:

“Empezar de nuevo”.

“ Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (1). Esta definición tiene cuatro palabras claves.

- **Fundamental.** Determinar primero “qué” debe hacerse y luego el “cómo”. El esfuerzo se da en lo que debe de ser.
- **Radical:** Porque la reingeniería busca llegar hasta la raíz de las cosas, más no trata de arreglar lo ya establecido.
- **Espectacular.** La reingeniería busca dar saltos gigantescos en el rendimiento, exige volar lo viejo y cambiarlo por lo nuevo.

(1) Hammer Michael & James Champy. *Reingeniería*, Editorial Norma Bogotá Pags. 33 y 34.

- **Procesos.** En la actualidad muchas personas trabajan en las organizaciones a base de tareas, oficios, personas, estructuras, división de trabajo, pero no en procesos.

Un proceso, es un conjunto de actividades que reciben uno a más insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente.

“Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que lo sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización” (2).

El prefijo *re* indica repetición, acción reversiva, una vez más.

El verbo *engineer* significa hacer, ejecutar o lograr algo a través de esquemas mecánicos o de destreza manual.(3).

La reingeniería es una poderosa herramienta que a través del rediseño de procesos , logra hacer más productiva y eficiente la gestión del negocio, más flexible, veloz y competitiva a la organización.

### **3.1.1 Lo que no es reingeniería de procesos.**

De acuerdo con Hammer y Champy (4) la automatización, está ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer, no significa reingeniería.

Tampoco es: Reestructurar ni reducir. Pero reducirse y reestructurar sólo significa hacer menos con menos, mientras que en la reingeniería significa hacer más con menos.

No es Reorganizar una organización reducir el número de niveles o hacerlo más plana. Rediseñar una organización tampoco es lo mismo que reorganizar la reingeniería si puede producir una organización más plana. El problema que enfrentan las organizaciones no proviene de se estructura organizacional sino de la estructura de sus procesos.

(2) Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein Como hacer reingeniería, Editorial Norma Colombia, Pág. 8

(3) Colunga Davila, Carlos Modelos administrativos, México editorial Panorama

(4) Hammer Michael & James Champy, Op. Cit. Pág. 50 y 51.

La reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total, ni ninguna otra manifestación del movimiento de calidad. Los programas de calidad y reingeniería comparten ciertos temas comunes, así como es un reforzador más, ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades de los clientes. La reingeniería busca avances decisivos no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. Podemos definir a un proceso como una transformación de entradas en salidas: un cambio de estado que crea un producto de valor al cliente.

También se define como una actividad que se lleva a cabo a través de una secuencia de etapas para producir un resultado específico.

Existen distintas categorías de procesos:

- **Que agregan valor.** Son aquellos que convierten entradas en salidas de mayor valor para el cliente
- **Esenciales.** Procesos cuya consecución determina la esencia del negocio.
- **Criticos.** Son aquellos procesos que deben someterse a determinada condición de tiempo, costo, de autorización.

Sin embargo aunque existen distintas categorías de los procesos estos son el corazón de las organizaciones, estos crean y proveen valor a sus clientes.

Anteriormente la organización tradicional, consideraba a los procesos fragmentados, desconocidos, sin nombre y sin responsable.

En la actualidad el pensamiento de procesos es diferente: es interfuncional y orientado a resultados, demandando un nuevo vocabulario y una nueva perspectiva.

Los procesos son básicos en la organización debido a que a la compañía se define no por sus productos y servicios, sino por sus procesos.

### **3.1.2 Impulsores de la Reingeniería.**

Cualquiera que fuese su sector operativo, producción de bienes de capital o consumo, productos industriales o servicios, las empresas líderes del mundo tienden, necesariamente, a replantear la organización para orientarlos hacia los procesos, inspirados por cuatro parámetros, que coinciden con los criterios del cliente:

- a) calidad,
- b) costo,
- c) tiempo de ciclo y
- d) servicio.(5)

### **3.2. Principios de reingeniería.**

#### **1. Organizar por objetivos, no por tareas.**

Sugiere que una persona sea responsable de todos los pasos de un proceso, y en consecuencia diseñe su trabajo en relación con el objetivo en lugar de considerar una tarea aislada

#### **2. Los usuarios de los resultados de un proceso ejecutan dicho proceso.**

Los esfuerzos que anteriormente se realizaron para organizar el trabajo sobre la base de diversos departamentos, cuando se diseñan esquemas según este principio, se reduce notablemente la necesidad de supervisión.

#### **3. Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce información**

Hasta el presente, en la mayoría de las empresas existen sectores que sólo recogen y procesan información generada de otros departamentos, esto refleja antiguas normas de división del trabajo y parece suponer incapacidad de los niveles inferiores para actuar de acuerdo con la información que producen.

(5)Roberto Parro, Nereo. Op. Cit.Pag. 23

**4. Tratar recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados.**

La centralización vs. descentralización es históricamente un conflicto en la actualidad, cambia al contar con bases de datos, sistemas de procesamiento mediante los cuales se obtienen ventajas de coordinación, control y escala, sin perjuicio del servicio y la flexibilidad operativa.

**5. Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en sus resultados.**

Propone establecer vínculos entre funciones paralelas y coordinarlas mientras sus actividades están en curso y no al terminar el proceso.

**6. Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso.**

Este principio indica que quienes ejecutan un trabajo deben también tomar decisiones sobre el mismo, y que en el curso del proceso pueden incorporar sus propios controles. En consecuencia las escalas jerárquicas pueden comprimirse y el esquema orgánico aplanarse.

**7. Capturar información sólo una vez y en su fuente original.**

Antes la información era difícil de transmitir y cada sector tenía sus propios requisitos y urgencias de ese modo, eran frecuentes las demoras, errores e ineficiencias. En la actualidad, a través del desarrollo de la informática es posible ingresar un dato, almacenarlo, procesarlo y transmitirlo al instante. (6)

**3.3 Recomendaciones al aplicar reingeniería.**

Al iniciar la reingeniería se aconseja aplicar cuatro normas:

1. Orientarse hacia los procesos.
2. Ser ambiciosos,
3. Romper las reglas y
4. Utilizar creativamente la informática.

(6)Roberto Parro, Nereo Op. cit. Pág.20a 23.

**Los procesos a reingenizar son seleccionados de acuerdo con tres criterios:**

1. Los procesos con más dificultades, aquellos que los ejecutivos ya saben que tienen problemas.
2. Los procesos que más impactan a los clientes externos y
3. Los procesos con más posibilidades de éxito al ser reingenierizados.(7)

**Porque pueden fracasar la reingeniería.**

1. Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
2. No concentrar el esfuerzo en los procesos.
3. Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
4. Impulsar la reingeniería de abajo hacia arriba.
5. Confundir reingeniería con programas de mejoramiento.
6. No superar las resistencias.
7. Querer complacer a todo el mundo.
8. Prolongar demasiado el desarrollo de los proyectos.(8)

Se debe de saber qué es lo que se hace, como se hace (bien o mal ) y puntos críticos que gobiernan el proceso ha rediseñar, para poder tener una visión para así poder crear un diseño nuevo.

En un trabajo de reingeniería no hay que olvidar que son los procesos y no las organizaciones, el objeto de la reingeniería. Las compañías no rediseñan sus departamentos, rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas.

#### **3.4. Responsables de la Reingeniería.**

La reingeniería demanda personal comprometido, no sólo para que opere los procesos después de haber sido rediseñados, sino para que ellos mismos apliquen reingeniería.

(7) Colunga Devila, Carlos Op. cit. Pág. 114  
(8) Roberto Parro, Nereo, Op. cit. Pág. 50

Los grupos de trabajo deben estar formados por aquellas personas que realizan las actividades principales dentro del proceso que esté rediseñándose, de tal forma que el éxito dependa de este grupo y en gran medida de sus conocimientos.

El que el mismo personal realice la reingeniería permitirá que se entienda la cultura de la organización, sus valores y sus creencias.

Dentro de los atributos personales deseables de los integrantes de la reingeniería son:

- . Creatividad.
- . Capacidad analítica.
- . Capacidad de comunicación oral y escrita.
- . Perseverancia
- . Conocimiento del negocio.
- . Poder de persuasión.
- 7. Madurez.
- 8. Reconocimiento personal.
- 9. Humildad.

El que colabore un consultor es de considerable ayuda ya que determina una perspectiva creativa para preguntar porqué se hace y para qué. Así como pueden proporcionar los conocimientos y experiencias necesarios, además de tener un punto vista diferente a la empresa.

Organizar al personal para realizar la reingeniería es uno de los puntos claves : Hammer y Champy <sup>(9)</sup> sugiere los siguientes papeles ya sea aisladamente o en diversas combinaciones.

**Líder:** es un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.

El líder hace que tenga lugar la reingeniería. Es un ejecutivo que hace que la compañía cambie, su papel principal, actua como visionario y motivador para que la gente acepte dichos cambios.

---

<sup>(9)</sup> Hammer Michael James Champy. Op. Cit Pags 101 a 123

**Dueño del proceso:** un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él. Es aquella persona que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso, debe ser un gerente de alto nivel con prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía.

El trabajo de un dueño del proceso no es hacer reingeniería solamente sino ver que se haga, enfrentar la resistencia al cambio. Tiene que organizar principalmente un equipo de reingeniería y todo lo que se requiera para que este equipo haga su trabajo.

**Equipo de reingeniería:** es un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.

La carga pesada del trabajo de reingeniería es la que realizan los integrantes del equipo, pues son los que tienen que producir las ideas, los planes y convertirlos en realidades. Son los que en la práctica reinventan el negocio.

Se recomiendan que para que funcionen bien deben ser pequeños, entre cinco y diez personas, y tendrán dos tipos de miembros: internos y externos.

Los miembros internos son los que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar. Proceden de las diversas funciones que realizan y actuarán como agentes claves para la aceptación de los cambios.

Los miembros internos no pueden por sí solos rediseñar un proceso, ya que pueden tener intereses. Para entender lo que se va a cambiar, el equipo necesita miembros externos, los cuales aportan una dosis de mayor objetividad y una perspectiva diferente.

Se recomienda que el equipo se forme con dos o tres miembros internos por cada externo. Los equipos de reingeniería tienen que dirigirse a sí mismos. El dueño del proceso es su cliente, no su jefe y el sistema que mide y recompensa su desempeño, debe aplicar como criterio dominante el progreso del equipo hacia su meta.

Se recomienda para que funcione el equipo deben de trabajar en un mismo lugar.

**Comité directivo:** un cuerpo formulador de políticas, combinaciones de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

Habitualmente el comité incluye a los dueños del proyecto, quienes presentan la estrategia global de reingeniería de procesos de la organización. Este grupo oye y resuelve los posibles conflictos por ejemplo, la prioridad de los diversos proyectos de reingeniería y la manera más adecuada para asignar los recursos disponibles.

**Zar de reingeniería:** es un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía. El zar tiene dos funciones principales, la primera capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería, la segunda, coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

El zar puede colaborar en la elección de los equipos, así como de vigilar a los dueños del proceso para que conserven el rumbo durante el trabajo de reingeniería, sin que llegue a ser demasiado autoritario.

La relación general entre los responsables de la reingeniería es: el líder nombra al dueño del proceso, quién reúne el equipo de reingeniería para rediseñar el proceso con ayuda zar y con el apoyo del comité directivo.

### **3.5. Modelos de reingeniería.**

El rediseño de procesos es el corazón de la reingeniería, que viene hacer un programa de cambio masivo en la organización.

La aplicación de la reingeniería debe comenzar, necesariamente, con un análisis sistemático de los procesos por rediseñar desde el punto de vista del cliente, que permitirá establecer las características, alcances y límites de cada uno.

Al rediseñar los procesos se debe buscar lo ideal y óptimo, mantener una actitud creativa e innovadora y sobre todo vencer el miedo de empezar de nuevo.

Algunos de los beneficios del rediseño son:

La integración de varios trabajos en uno.

Los trabajadores toman decisiones, sin tener que depender forzosamente de un supervisor.

Las verificaciones y controles son reducidos.

### **3.5.1. Modelo de reingeniería de Raymond L. Manganelli / Mark M. Klein.**

Proponen una metodología la cual denomina rápida re que consta de cinco etapas que permite a las organizaciones obtener resultados rápidos efectuando cambios radicales en los procesos de valor agregado, considera de igual forma técnicas administrativas como : gestión del cambio, formación de equipos de trabajo autodirigidos, motivación, modelación de clientes, medidas del rendimiento, capacitación técnica, etc.

Las cinco etapas de este modelo son:

**Preparación.** Su propósito es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Produciendo un plan de acción a seguir.

Manteniendo una actitud creativa y de análisis a través de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los objetivos y las expectativas de los altos ejecutivos?

¿Cuál es su nivel de compromiso con este proyecto?

¿Cuáles deben ser las metas del proyecto?

¿Quiénes deben estar en el equipo?

¿Qué destrezas y capacidades no están representadas por los miembros del equipo.?

¿Qué se necesita para comunicar a los empleados para merecer su apoyo y su confianza?.

Las actividades de esta primera etapa inician en reconocer la necesidad de hacer reingeniería resultado de un cambio como puede ser en el mercado, la tecnología el cual hace posible pensar el rediseño de la organización, desarrollar un consejo ejecutivo en el cual asistan los dueños del proceso, el líder y el comité directivo para identificar y fijar las metas y prioridades a seguir, dentro de la capacitación del equipo una de las actividades más se desarrollará y aprenderá el método así como las herramientas a

utilizar se fijaran las responsabilidades del proyecto y por último planificar el cambio, se debe estar consciente de la posible resistencia que pudiera existir al implantar

2. **Identificación**, en esta etapa se desarrollará y comprenderá un modelo del negocio con procesos orientados al cliente. Identificando a los clientes, así como de las actividades que agregan valor, los recursos con los que se cuentan y los procesos que se deben de rediseñar.

3. **Visión**, en esta etapa se desarrollará una visión del proceso, capaz de producir un avance en el rendimiento de los procesos que se escogen para ser rediseñados.

Dentro de los elementos existentes en esta etapa se encuentran las organizaciones, los sistemas, el flujo de información y los problemas.

Se tendrá que visualizar dentro de esta etapa la estructura del proceso, visualizar el ambiente interno y externo e integrarlas.

4. **Solución: Diseño Técnico**, El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones técnicas del nuevo proceso. Se describe la tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles empleados por el proceso de reingeniería.

Las preguntas claves que consta esta etapa son:

¿Qué recursos técnicos y tecnologías se requiere en el proceso de reingeniería ?

¿Cuál es la mejor manera de adquirir estos recursos y tecnologías?

**Solución : Diseño Social**, En esta etapa se especifica las dimensiones sociales del proceso. Se faculta al personal que tiene contacto con el cliente, para mejorar la respuesta y la calidad del servicio, se definen los cambios de responsabilidad de autoridad, conocimiento, destrezas e instrumentos que se necesitan para capacitar al personal que tiene contacto con el cliente, a fin de que se mejore su desempeño.

Se definen las necesidades de destrezas del personal, así como se identifican los grupos y sus características que se requieren.

Se tendrá que diseñar un programa de gestión del cambio, esto con el fin de evitar el fracaso, considerando a todos los integrantes de la organización con el fin de definir medidas de resistencia o aceptación.

Se elabora un programa de comunicación, capacitación y educación para todo el personal.

Se debe contemplar un diseño de incentivos con el fin de evaluar y motivar las metas individuales, organizacionales y del proceso comprometiéndose a alcanzar los niveles proyectados de rendimiento y a una mejora continua.

Estos incentivos pueden ser monetarios y no monetarios como reconocimientos.

Las preguntas claves que consta esta etapa son:

- ¿Qué recursos técnicos y humanos se necesitan para rediseñar?
- ¿De qué actividades serán responsables los miembros del equipo?
- ¿Qué recursos humanos se necesitarán en el proceso rediseñado?
- ¿Qué metas y medidas debemos establecer?
- ¿Quiénes se opondrán a los posibles cambios?
- ¿Cómo será nuestra nueva organización?

Ambas soluciones deberán realizar al mismo tiempo, es decir simultáneamente y por las mismas personas del equipo del equipo de reingeniería.

- 5. Transformación.** El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño. Se producen versiones pilotos de los procesos rediseñados y los mecanismo de cambio continuo. En esta etapa se ejecuta el diseño técnico, se evalúa al personal actual en función de sus conocimientos, destrezas, su grado de conformidad ante el cambio y su aptitud.

Se capacita al personal en la operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso, para que el personal asuma sus responsabilidades .

Posteriormente se determina hacer una prueba piloto en un área con el fin de identificar mejoras o correcciones necesarias.

Se inicia un programa de mejora para identificar y capitalizar oportunidades de mejora incremental se requiere cumplir con tres requisitos:

1. Al personal del proceso hay que darle metas claras de rendimiento, con medidas e información anteriores y actuales.
2. Hay que darle al personal del proceso las herramientas para efectuar cambios de rendimiento.
3. Hay que darle al personal del proceso, responsabilidad, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento.(10)

### ***3.5.2. Modelo de reingeniería propuesto para la cultura mexicana.***

Existe un gran número de impedimentos, conflictos, y de aplicación de modelos de la reingeniería debido a que en su mayoría de veces se copia un modelo que desgraciadamente no fue hecho a las necesidades ni a la cultura en la cual se implantará sin que exista un análisis existiendo dificultad de aplicar la teoría a la práctica.

En este inciso se pretende dar un marco general de los puntos a considerar para que se lleve a cabo la reingeniería sin que sea determinante, ni desvalorizante de algún otro modelo de reingeniería ya que cualquiera de ellos aportan herramientas a considerar, debido que cada modelo ha sido creado para tener procesos más simples, flexibles, integrados medibles, y sobre todo orientados al cliente.

(10) L. Manganeli, Raymond / M. Klein, Mark. Como hacer Reingeniería, Colombia Editorial Norma, 1994. Pág. 289 a 310.

El crear un modelo que cubra con nuestras necesidades nos lleva a la innovación, a la creatividad siendo esta una estrategia indispensable para el rescate de los procesos, además que se requerirá una visión de lo que se hace y se hará.

Es importante iniciar cualquier enfoque con la pregunta ¿Cuál es el valor que estoy agregando al cliente la actividad que realizamos? entendiendo por valor agregado todos los procesos indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, esto con la finalidad de ver si se cumple y colabora la actividad que se desempeña con la satisfacción del cliente y no caer en un trabajo repetitivo y mecánico.

Las empresa mexicana requiere de modelos que correspondan con su problemática actual, que considere la cultura organizacional, el liderazgo empresarial, los sistemas de información y los procesos.

Es indispensable el diagnóstico como fase previa esta se encarga de analizar a la empresa tanto internamente como externamente, identificando las necesidades de los clientes, la cultura organizacional, los recursos humanos, el liderazgo, los procesos claves de la empresa así como su entorno.

Después de hacer este análisis la siguiente etapa será el diseño en el cual debe considerarse las amenazas y oportunidades, la posición de la empresa, la identificación de los puntos críticos.

Después de estas dos fases que nos permiten conocer el entorno ver ¿Qué es lo que se quiere?, ¿cómo es que se quiere? y ¿con que se cuenta para emprender la idea de rediseñar? .

Se procede a crear un modelo que se adopte a las características y necesidades de la empresa a implantar.

Constando de los siguientes pasos :

Cambio de cultura.

Compromiso de la alta dirección.

Capacitación del personal.

Involucramiento del personal.

Rediseño de los procesos claves.

Identificación de resultados.

Implementación del cambio.

Medición de los resultados.

Informar, recompensar y motivar

Este modelo no es determinante como ya lo mencionabamos sólo trata de abarcar un modelo, pensado en la cultura mexicana, la reingeniería nos da la capacidad de crear, desde la idea de la página en blanco, que considero que no debe ser tan drástica, debido a que dentro de la organización existe muchas actividades rescatables y favorables en el desarrollo de la misma.

### 3.6. Diferencias entre la cultura mexicana y estadounidense.

Como mencionábamos en el inciso anterior existe una gran dificultad cuando se adopta totalmente un modelo, debido a que no corresponde con nuestras costumbres, hábitos, en sí con nuestra cultura en el siguiente cuadro (11) se muestran algunas de las diferencias que existen entre México y Estados Unidos precursores de este modelo.

<b>México</b>		<b>Estados Unidos</b>
Disfruta combinación trabajo- placer en ámbito social. Valora el dinero por el placer que le pueda dar.	<b>Trabajo/placer</b>	No mezcla trabajo con placer: El dinero es percibido como un fin
Poca capacidad crítica, dificultad para trasladar la teoría a la práctica.	<b>Teoría y práctica</b>	Muy analítico. Estimulado a solucionar problemas. Orientado a la acción.
Tradicionalista, gran respeto y aceptación de autoridad. No se delega responsabilidad.	<b>Dirección / supervisión</b>	Desagrado por la autoridad. Delegación de autoridad y responsabilidad.
No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación.	<b>Control</b>	Procedimientos de control y verificación altamente desarrollados.
En general la lealtad es al superior inmediato.	<b>Lealtad</b>	Autolealtad predominante, ya que obliga a la empresa a largo plazo no tiene sentido.
Joven egresado generalmente contratado para puesto ya existente ascensos en función a servicios prestados al superior.	<b>Desarrollo Ejecutivo</b>	Joven egresado se integra al programa rotativo estructurado de capacitación gerencial, incluyendo evaluación y desempeño de actitudes.
No hay sentido de urgencia. Compromisos a plazos considerados aproximados.	<b>Tiempo</b>	Tiempo es dinero. Compromiso y plazos exigen apego absoluto.
Básicamente a corto plazo.	<b>Planificación</b>	Planificación a largo plazo por relativa estabilidad económica.

(11) Saavedra García, María Luisa. La Reingeniería de negocios y la cultura mexicana *Revista administrativa hoy*, No. 35 Pág. 30 a 33

Como se vió en el anterior cuadro existen muchos aspectos que producen conflictos entre ambas culturas, debiendo existir una adaptación de ambos lados para garantizar la armonía en los casos en que exista la convivencia no solo que se tenga que implantar un modelo sino en los casos que exista alguna relación.

Se tiene que comprender las diferencias antes mencionadas existiendo muchos más como la familia. para el mexicano, los lazos familiares son prioritarios existe gran relación y afecto en ocasiones cuando existe algún problema económico, social o sentimental ocasiona la disminución de la calidad en el trabajo, ausentismo, etc.

En comparación en Estados Unidos no existen muy arraigados los valores familiares.

La educación también es otro aspecto en donde existen grandes diferencias el estadounidense tiene una capacidad de análisis más desarrollada, el mexicano a diferencia un gran ingenio y creatividad el cual en las mayorías de la veces por temor no lo expresan convirtiéndose en un obstáculo, siempre se muestra de la misma forma atento y posee una capacidad muy rápida de aprendizaje.

Es importante tomar todas estas características del ser humano, debido a que forman parte de su entorno. y dependerá de la comprensión de estas para poder conjurar ambas diferencias y sobre todo evitar que se vuelvan obstáculos a los posibles integrantes del equipo de reingeniería, aunque no sea forzosamente esta relación, el conocimiento de nuestras potencialidades y debilidades siempre serán de ayuda para poder conocer y aprovecharlas.

## **CAPITULO 4.**

### **GENERALIDADES DEL SERVICIO.**

En este capítulo se abordará al cliente, debido a la importancia que recobra en la reingeniería punto esencial tratando de otorgar un servicio oportuno y excelente. Si no se tomará en consideración estos puntos muy probablemente cualquier esfuerzo de reingeniería fracasará

En la actualidad esta cambiando radicalmente la forma de ver al cliente, enfatizando a satisfacer a los clientes generando mejores resultados.

Se recomienda analizar el servicio con el fin de ser el medio para cubrir las necesidades, y así poder determinar los procesos a rediseñar los cuales no cubren con este propósito y la excelencia como la manera de mantenerlo.

#### **4.1. Definición de cliente.**

Dentro de la organización un elemento primordial y fundamental es el cliente debido a que es la razón de la misma compañía, de hay su importancia.

El cliente es una unidad de opinión, más que una unidad de consumo(1)

El cliente es un ser humano, que adquiere algún bien o servicio, para cubrir alguna necesidad obteniendo un beneficio.

En ocasiones se encasilla al cliente considerandolo como:

El cliente es el número uno.

El cliente siempre tiene la razón.

El cliente paga nuestros sueldos.

La parte difícil es crear una organización que viva de estas palabras sin estar convencido de esto y de la importancia de crear toda una infraestructura para lograr proporcionar la satisfacción del mismo.

(1) Roberto Rico, Rubén, Op. Cit. Pag. 15

En muchas organizaciones ven al cliente en forma pasiva como un objeto sobre el que hay que actuar o como algo como que se procesa por medio de un sistema. Desvalorizando la fuerza y el poder de decisión que tiene el cliente.

Existen dos tipos de cliente

**Cliente externo:** se encuentran fuera de la organización, dan la esencia a la misma adquiriendo productos o servicios, no se encuentran involucrados en los procesos propios de la organización, únicamente obtienen el beneficio de un producto o servicio.

**Cliente interno:** se encuentran inmersos en la organización, contribuyen directamente en el logro del producto y/o servicio así como requieren y proporcionar un bien y/o servicio a cada uno de los integrantes de la empresa. Por ejemplo: ventas requiere de producción y este de compras.

Hay que considerar que si primero se satisface a los clientes internos, éstos van a satisfacer a los clientes externos generándose mejores resultados .

Es importante conocer, comprender, las percepciones y actitudes de ambos clientes a través de una encuesta representativa, reales y confiables, con el objeto de captar sus requerimientos.

Esta percepción nos lleva a considerar el valor del cliente, que viene hacer una combinación de hechos tangibles, intangibles, experiencias y resultados destinados a la aprobación del mismo

#### 4.2. Servicio.

Existen dos diferentes tipos de empresas, las primeras son aquellas que se encargan de fabricar siendo sus funciones primordiales contar con servicios internos, siendo la misma empresa, así como de servicios de compras a través de vendedores.

Las segundas son empresas de servicio siendo su función principal, la compra de productos y servicios. Ambas proporcionan un servicio.

Se entiende por producto los objetos físicos y por servicios comprende una actividad humana con la finalidad de satisfacer necesidades.

Hoy en día el término servicio es muy usado en todos los niveles, se ha convertido en un frase publicitaria que se ha derivado de la preocupación del cliente. Este frecuente uso no asegura la comprensión del término ni tampoco la completa satisfacción de la persona a la que se le presta el servicio.

El servicio se ha desvalorizado a lo largo de la historia por lo que conviene rescatar su valor y profundizar en las implicaciones que trae a una empresa.

El término servicio se llega a confundir como servilismo entendido como usar la posición de servidor para controlar o dominar a quien en un principio es más fuerte, es la actitud de aquellas personas que aparentan servir a otros, mientras realmente buscan su propio beneficio.

El servicio es considerado como un intercambio de bienes materiales e inmateriales, un recíproco dar y recibir, dar lo que otros necesitan de mí y yo poseo, y recibir lo que yo no tengo y otros necesitan.

Podemos concluir que el servicio es la capacidad de autodonación consciente, libre y responsable de quién, pone a disposición del otro aquellos medios que le son necesarios para su autorrealización, obteniendo al mismo tiempo el propio desarrollo personal.

#### *4.2.1. Características del servicio.*

Los servicios salvo algunas excepciones, no pueden medirse. Los servicios no pueden medirse de la misma forma que las propiedades de los objetos o productos.

Los servicios no pueden almacenarse. Una vez que se ha prestado un servicio, ya no existe. Puede repetirse, pero no recobrase.

Los servicios tienen una dimensión temporal. Tienen un principio y un fin.

Los servicios no pueden inspeccionarse. Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones pero no pueden pasar una inspección radical (2)

(2) Románder A.C. La búsqueda de la calidad en los servicios. Editorial Díaz de Santos, España 1992 pag. 46 y 47.

El servicio significa establecer un contacto interpersonal; es un trato de persona a persona que requiere antes que nada reconocer el respeto que cada uno merece por el hecho de ser personas.

Se debe esforzar la compañía en la satisfacción y deleite de los clientes para así obtener resultados favorables en todos los sentidos como se demuestra a continuación:

- \*A mayor satisfacción.

  - \*Mayor preferencia.

    - \*Mayor lealtad y fidelidad

      - \*Mejor imagen (prestigio, calidad, servicio y marca)

        - \*Mayor efectividad en las comunicaciones de "boca a oído".

          - \*Mayor participación en el mercado

            - \*Mayores ingresos

              - \*Costos de operación más bajos

                - \*Mayor rentabilidad.

La satisfacción se entiende como un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y las expectativas.(3)

(3) Roberto Rico, Rubén. Op. citada Pág. 213

La organización lo que vende es satisfacción y deleite, si esta no lo vende desaparece, la empresa debe de detectar, anticiparse a las necesidades para así satisfacerlas. Debido a que el cliente posee infinidad de opciones en productos y servicios que tiene a su alcance los cuales puede adquirir, así como con un poder verbal de comentar su opinión si es que no se cubre con sus expectativas

Es común que se cometan errores en la prestación de un servicio los cuales impactan y modifican las preferencias y el sentir del cliente y hasta la pérdida de este. Los más frecuentes son: tratar al cliente con apatía con una actitud de no importar, ser fríos con los clientes, dar evasivas al cliente, falta de individualidad y amabilidad hacia el cliente .

#### ***4.3. Excelencia.***

Para poder satisfacer plenamente las necesidades del cliente se debe crear un compromiso dirigido a la excelencia en donde participen todos los miembros de la organización trabajando día con día.

La excelencia es una forma de vida, una conducta en la que a través de la práctica de virtudes como la fortaleza, la valentía, la creatividad, el esfuerzo y la disciplina, la honestidad, la lealtad y el honor, se encuentra la felicidad en el deber cumplido, en la calidad, en el trabajo y en la virtud realizada.(4)

La excelencia comprende un proceso continuo en que el ser humano es la parte esencial del mismo se requiere de individuos que reencuentren sus valores, sean optimistas y se superen día con día.

La excelencia individual se inicia con una necesidad de cambio, siguiendo con un autoanálisis y fomento de los valores, culminando con la práctica.

En una organización se deberá de desarrollar líderes de excelencia con los conocimientos que requiera en su actividad, se recomienda que posean las siguientes características :

iniciativa, dominio de sí mismo, optimismo, sinceridad, justicia, lealtad, sencillez , humildad un espíritu de logro, entre otros.

(4) Munch Lourdes: En busca de la excelencia, México Editorial Trillas pag. 108

A medida que se logre penetrar los valores en la cultura organizacional y se logre una filosofía se encontrará la organización más fuerte a enfrentar los desafíos que se le presenten

Se entiende por cultura el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización, también se resume en la forma en que hacemos las cosas habitualmente.

Un programa de excelencia y calidad va más allá del ámbito productivo, ya que su objetivo final es elevar la calidad de vida de los individuos y consecuentemente de la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios de alta calidad que realmente satisfagan las necesidades del usuario y la creación de condiciones de trabajo que le concedan un sentido y un significado a la vida, tanto a los empresarios como de los trabajadores.(5)

A través de esto se logrará una filosofía una organización más fuerte que podrá enfrentar los desafíos y retos que se le presenten.

Deberá existir condiciones favorables para que se pueda desarrollar la excelencia:

Los modelos que se implanten serán de acuerdo con la ideología, costumbres y valores nacionales, evitando que sean extranjeros.

En la medida que los sistemas y las estructuras se diseñe en función del cliente se estará más cerca de la excelencia.

Se tendrá que tener las mejores condiciones laborales para implantar la excelencia.

**Los diez principios fundamentales del servicio excelente.**

- . La calidad excelente es más rentable que la mala calidad.
- . El servicio no es un producto.
- . El servicio excelente comienza por arriba.
- . El servicio no es un añadido.

(5) Münch, Lourdes. Op Cit. pag.167

- . Lograr un servicio excelente, a través de las ventas.
- . El servicio es importante en todos los sectores.
- . El servicio es responsabilidad de todos.
- . Las empresas de servicios no son fábricas.
- . La mayoría de los errores que se encuentran en las empresas, son culpats de los sistemas, procesos y no de las personas.
- . Servir es vender.(6)

(6) Guías de gestión de la pequeña empresa. La fórmula del servicio excelente. Editorial Diaz de santos .España 1994. Pag 52.

## **CAPITULO 5.**

### **CASO PRACTICO**

En este capítulo se desarrollará la propuesta de reingeniería en el departamento de servicio a clientes en una empresa de comunicación móvil con el propósito de otorgar un excelente servicio.

La empresa la cual nos servirá de modelo inició sus operaciones a finales de 1991, logrando colocar su producto en el mercado en febrero de 1992.

Tiene su sede en México y sucursales en Guadalajara y Monterrey

En la actualidad se encuentra dentro de las empresas número uno. Cuenta con equipo vanguardista convirtiendonos en una de las empresas líder, no siendo el servicio brindado el factor determinante.

Este proceso de cambio abarca unicamente al departamento de servicio a clientes en el Distrito Federal el cual, en la actualidad cuenta con 30 personas, las cuales trabajan los 365 días del año, en tres turnos de cuatro y ocho horas, las edades entre las que se encuentran son de 18 años a 24 años siendo relativamente jóvenes y estudiantes.

La siguiente propuesta involucra el rediseño del proceso de atención a clientes, se empleará un nuevo sistema con la finalidad de satisfacer las necesidades que se requiriran en este rediseño.

#### **5.1. Antecedentes.**

La empresa debido a la pérdida de penetración y aceptación en el mercado por el servicio brindado se ha preocupado en requerir un sistema que pudiera cubrir con las necesidades del usuario y del prestador del servicio.

Al identificar la problemática de la reducción de mercado, se ha tratado de contar con equipo innovador, siendo uno de los principales problemas, el desconocimiento, la falta de establecimiento y comunicación de la misión, visión y objetivos para poder así iniciar y consolidar una cultura organizacional a través del

compromiso y la identificación de la empresa con los empleados. para poder así obtener los beneficios al implantar el nuevo sistema dentro de la organización.

### **5.2 Diagnóstico.**

La problemática principal en este departamento y el entorno de este departamento es la insatisfacción de los clientes. debido a que el cliente desde que se comunica o nos visita para obtener una solución o la aclaración de cualquier duda que el cliente pudiera tener. Debido a que las actividades del departamento se encuentran divididas por supervisores, existen seis y cada una tiene a su cargo 4 personas.

Cuando la llamada ingresa al área, o cuando nos visita el cliente debe explicar su problema si lo puede ayudar lo atiende sino lo turna a la persona del mismo departamento que lo pudiera ayudar. esto trae consigo que el cliente se desespere en ocasiones cuelgue o se retire y en su peores casos no vuelva a llamar o no regrese.

Dando como resultado la inconformidad e insatisfacción por parte del cliente ocasionando no sólo la pérdida del cliente sino la existencia de duplicidad de puestos, un trabajo mecánico y erróneo.

La capacitación que existe en este departamento es una y esta se proporciona al ingresar al departamento y se refiere exclusivamente a las siguientes actividades, que realizarán que son :

Recibir reportes, solicitudes y preguntas por parte de clientes y usuarios.

Proporcionar información por teléfono y en persona sobre:

- Servicios.
- Productos.
- Crédito y cobranzas.
- Coberturas nacionales e internacionales.
- Servicio Internacional
- Reposición de equipos.
- Precios y tarifas.

**Atender sugerencias y la resolución de problemas.**

**Algunos servicios adicionales que ofrece el departamento son:**

- Envíos de mensajes en inglés.
- Enrutado
- Secuenciador
- Retención de mensajes.
- Envío de mensajes de prueba.
- Activaciones internacionales.
- Activaciones de claves de seguridad y de uso.

Otra de las problemáticas que posee el departamento es que no se cuenta con un sistema de información en línea que proporcione los datos oportunos de consulta y de cualquier posible cambio, siendo este un medio para ayuda y resolución inmediatamente del cliente, debido a que si el cliente desea un cambio de domicilio, corrección en algún de sus datos o si su equipo está dañado tendrá que turnarlo al departamento de inventarios o facturación, se hace a través de un folio con numeración consecutiva, el cual ocasiona falta de control y en ocasiones extravíos .

### **5.3. Diseño**

**El cambio y el rediseño del proceso fundamental se llevará a cabo dentro de la organización en:**

La cultura organizacional

Reingeniería en el departamento de servicio a clientes

Uso de tecnología y del liderazgo en el nuevo proceso

Lo anterior implica que ha a través de el análisis, del entorno de la empresa y del departamento se fortalezca la cultura organizacional , a fin de establecer un compromiso.

La aceleración y el logro del cambio se da principalmente fortaleciendo la cultura, junto con el involucramiento de todos los miembros de la organización, de la estructura y del proceso de comunicación.

Dentro de sus potencialidades se encuentran:

La compañía es que la mayoría de su personal es gente joven, los cuales gran parte de ellos se encuentran estudiando o terminando sus estudios.

Cuenta con información vanguardista con respecto a la materia prima es decir los equipos para poder proporcionar el servicio de comunicación móvil.

Tiene un gran apoyo debido a que cuenta con inversión nacional e internacional.

Una de las debilidades que posee:

Es la falta de planeación y programación tanto a corto plazo como a largo plazo.

La falta de objetivos específicos por cada área, así como de misión.

Existe de igual forma la falta de comunicación, existe la duplicidad de actividades que en ocasiones se realizan en un mismo departamento.

Al identificar todas las oportunidades así como sus debilidades nos demuestra una perspectiva general la cual nos ayudará a enfatizar en problemas y aprovechar las oportunidades.

El rediseño consistirá en crear un modelo adaptable al departamento, que tenga las características de un proceso, es decir un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor al cliente que satisfaga las necesidades de comunicación del mismo.

Pretendiendo este enfocarse a aquellos problemas críticos, para buscar lo ideal y óptimo en forma creativa tratando de empezar de nuevo.

Se requerirá estar convencido que el cambio se requiere y este satisfaga las necesidades tanto del personal como del usuario, detectado en quejas y comentarios.

El compromiso principal y el apoyo deberá partir de la alta dirección quienes aportarán tanto los recursos financieros como las facilidades para que se realice.

Este compromiso también será por parte de colaboradores de este proceso aportando conocimiento y comunicación para que todos se sientan involucrados así como parte del éxito del rediseño del proceso.

Este rediseño en el departamento de servicio a clientes, consistirá en:

Lograr difundir y unificar visión, misión y objetivo de la empresa para poder obtener un cambio cultural logrando así un compromiso para proporcionar un servicio de excelencia.

### **3.3.1. Misión.**

Ser la mejor empresa en proporcionar un servicio de comunicación móvil de envío y recepción de mensajes en forma eficiente y altamente confidencial, con la mayor cobertura y con el equipo más vanguardista para satisfacer las necesidades del cliente.

Ofrecer de igual manera las mejores condiciones de trabajo para el logro integral de los trabajadores. Así como la obtención de un rendimiento para los accionistas y contribuir al desarrollo económico de la sociedad y de todos los integrantes de la organización.

### **Valores.**

Los valores que fortalecerán y serán la base de la organización sin distinción de razas, sexo, religión sino será la manera de entablar y conjugar todas aquellas potencialidades del ser humano:

La honestidad, como el actuar íntegro, cumpliendo con responsabilidades y así ser la base del éxito

La excelencia, como único medio para lograr una plena satisfacción.

Espíritu de servicio responder con agilidad y amabilidad a las expectativas del cliente

Creatividad, fomentar un ambiente donde la libre expresión y las opiniones propicien la innovación.

La puntualidad, como la consideración del tiempo propio y de nuestros semejantes.

La justicia, para lograr la búsqueda de la verdad, y así otorgar a cada quien lo que le corresponde.

### **5.3.2 Visión.**

100% Orientado a servicio al cliente

Cero defectos.

Liderazgo tecnológico.

Productos y servicios innovadores y sobresalientes.

Calidad, eficiencia y eficacia para clientes internos y externos.

Reconocer el valor de los empleados como parte esencial del negocio.

El **objetivo** de este departamento será: atender con excelencia las inquietudes, quejas y comentarios de los clientes, así como buscar una solución inmediata y eficaz a los problemas suscitados.

Contar con una adecuada inducción y capacitación dentro del área.

Atender al cliente con un solución inmediata, lograda esta a través del conocimiento para poder resolver la problemática del cliente, en el mínimo tiempo posible, teniendo la capacidad de decidir lo que más le convenga.

Tener la opción dentro del sistema para poder informar saldos, condiciones de equipos y servicios que brinda adicionalmente la organización y modificar algún dato personal con solicitud del cliente, o daño que pudiera tener el equipo mediante vía telefónica.

Contar con una clave de usuario dentro del departamento para poder determinar el número de llamadas ingresadas así como un parámetro de las solicitudes más comunes que pudieran tener para que este departamento pudiera ser un filtro para mejoras en otros departamentos.

Ser un canal más para posibles ventas de equipos o servicios mediante la información clara y oportuna que pudieran brindar.

Este equipo de reingeniería se podrá dirigir a sí mismo .

En esta propuesta se iniciará con el mismo personal es decir 30 personas responsables del departamento quienes serán el equipo de reingeniería a sí como los supervisores serán el jefe de este equipo y el gerente podrá intervenir como dueño del proceso. Se respetará el mismo personal con el fin de evitar inseguridad en el empleo, pudiendo reubicar a los empleados mediante capacitación y así cubrir con el perfil de nuevos puestos, el no iniciar con el mismo personal ocasionaría la falta de apoyo y colaboración por parte de los participantes, tratando de crear una necesidad de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Se partirá de aumentar el número de atención de llamadas del mes pasado de 2700 debido que se espera atender más de 90 llamadas resueltas al mes por cada uno de los empleados del departamento.

Podemos concluir que esta técnica de la administración nos permite demostrar nuestra creatividad e innovación para lograr los mejores resultados en la organización a fin de ser un detector y contribuir con el logro y eficiencia de los procesos organizacionales.

Para el logro de este proceso de reingeniería debe planearse en base a la cultura mexicana, cubriendo con la realidad particular de la empresa, independiente si es grande o pequeña o de la madurez organizacional que tenga.

Se deberá llevar junto con cursos de capacitación y cursos de sensibilización para lograr compromiso por parte de todos.

Los principales beneficios que se persiguen con este modelo:

Disminución de costos.

Acceso a cualquier información que se requiera del área

Aumentos importantes en productividad y en el servicio brindado.

Mayores ventas .

Logro de un cambio cultural.

Disminución en riesgos con respecto a pérdidas de clientes y posibles ventas, así como de demandas que pudieran presentarse ante la Procuraduría Federal del Consumidor y problemas jurídicos.  
Lograr la excelencia en el servicio, con una actitud de compromiso y profesionalismo.  
Terminar con la burocracia de la empresa

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### ***Conclusiones.***

A lo largo del desarrollo de esta tesis se mostrarán diversos aspectos, sobresalientes que se deben de considerar para poder llevar a cabo la reingeniería. Partiendo de temas que sirven de antecedente para comprender el entorno en el que se desenvuelve la reingeniería.

Podemos concluir que la reingeniería va más allá de un rediseño de procesos . nos lleva a consolidar y fomentar un cambio de actitudes, un cambio cultural el cual unifica y mantiene un compromiso dentro de los miembros de la organización. Para el logro de un verdadero cambio es necesario, el participar e informar lo que se pretende alcanzar con la reingeniería, para poder así lograr un apoyo, conformar un equipo el cual se sienta parte importante y considere que de él dependerá el éxito y no ocasionar miedos e inconformidades .

El rediseñar cualquier proceso debe estar dirigido a las características, hábitos, costumbres de los integrantes de la organización, lo cual permitirá la comprensión, participación y el éxito del rediseño, correspondiendo así a la problemática real de la organización.

La reingeniería nos da una libertad de actuar, de exponer y crear un rediseño que cubra con las necesidades del cliente, y proporcione un beneficio a la organización y al ser humano.

La reingeniería nos presenta un reto, debido a que se tendrá que usar un gran sentido común, creatividad y gente autoadministrativa para su desarrollo e implementación.

La reingeniería nos presenta una herramienta útil a considerar en estos días debido que se pretende obtener beneficios en la calidad, el servicio, rapidez y costo en la organización siendo estos factores decisivos en la permanencia de la empresa.

## ***Bibliografía***

Colunga Dávila, Carlos.

Modelos administrativos.

Editorial Panorama . 1993

Grouard, Benoit / Meston Francis.

Reingeniería del cambio.

Alfaomega grupo editor. 1996.

Guías de gestión de la pequeña empresa.

La fórmula del servicio excelente.

Editorial. Diaz de Santos. 1994.

Hammer, Michael / Champy James.

Reingeniería.

Editorial Norma. 1994.

Hernández y Rodríguez, Sergio.

Introducción a la administración.

Editorial. McGraw Hill. 1995.

L. Manganeli, Raymond / M. Klein Mark.

Cómo hacer Reingeniería.

Editorial Norma. 1995.

**Mercado, Salvador.**

**¿ Cómo hacer una tesis ?**

**Editorial Limusa. 1993.**

**Morris, Daniel / Brandon Joel.**

**Reingeniería cómo aplicarla con éxito en los negocios.**

**Editorial McGraw Hill. 1995.**

**Múñch, Lourdes.**

**Más allá de la excelencia y la calidad total.**

**Editorial Trillas. 1992.**

**Múñch, Lourdes / Angeles, Ernesto.**

**Métodos y técnicas de investigación.**

**Editorial trillas. 1995.**

**Reyes Ponce, agustín.**

**Administración de empresas. 1er. parte.**

**Editorial. Limusa. 1977.**

**Roberto Parro, Nereo.**

**Reingeniería, empezar de nuevo.**

**Editorial. Macchi. 1996.**

**Roberto Rico, Ruben.**

**Total customer satisfaction.**

**Editorial Macchi. 1993.**

**Rosander, A.C**

**La búsqueda de la calidad en los servicios.**

**Editorial. Diaz de Santos. 1989.**

**Saavedra García, María Luisa.**

**La reingeniería de negocios y la cultura mexicana.**

**Revista. Administrac hoy. Año IV No.35. 1997.**

**Shelton Ken.**

**Lo mejor de excutte excellence . Vol. I**

**Editorial Panorama. 1996.**