

877102

Handwritten notes and stamps, including "2" and "2ej."



**UDEC**

**UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM CLAVE 8771**

**PROPUESTA PARA LA ELIMINACION DE PASOS LATERALES EN LAS  
INSTITUCIONES DE ASISTENCIA SOCIAL A TRAVES DE LA REINGENIERIA  
(COMPASSION DE MÉXICO A.C.)**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:**

**BERTHA MARGARITA GUERRERO LUNA**

**CLAUDIA TORRES RODRÍGUEZ**

TLALNEPANTLA DE BAZ EDO. DE MEXICO

1998

265877

**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.

## DEDICATORIAS

*A mis padres Rafael Guerrero Yañez y María Luna de Guerrero porque gracias a su consejo y apoyo he llegado al término de esta etapa de mi vida, la cual constituye la herencia más valiosa que pueda recibir, mi formación profesional.*

*A mis hermanas Mercedes y Laura por el impulso enorme que me han dado desde el comienzo de mis estudios.*

BERTHA MARGARITA GUERRERO.

*A Dios por haberme dado la oportunidad de seguir viviendo y ver cumplida una de mis metas.*

*A mis padres por el apoyo económico y moral que me brindaron hasta el final, gracias por nunca separarse de mí cuando más los necesite. Los quiero mucho.*

*A mis hermanas Fabiola, Verónica y Erika por el consejo y apoyo que siempre me han brindado. Sin ustedes nada hubiera sido igual.*

*A Erick por enseñarme que los sueños se hacen realidad si uno trabaja duro para lograrlo. Te quiero mucho.*

CLAUDIA TORRES.

*Al Lic. Guillermo Camus por sus sabios  
consejos y valiosas indicaciones que  
fueron de gran ayuda para la realización  
de la tesis.*

*A Irene y Chelo por apoyarnos siempre  
Gracias por su amistad.*

*A la Universidad Emilio Cárdenas y a  
todos los profesores de la misma,  
que de una u otra forma coadyuvaron  
en nuestra formación profesional.*

*A todas las personas que creyeron en  
nosotras es un honor compartir este triunfo  
con ustedes.*

**MARGARITA GUERRERO Y CLAUDIA TORRES.**

## ÍNDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN .....	I

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

MARCO DE REFERENCIA.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	2
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....	3
DISEÑO DE LA PRUEBA.....	4
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	5

### CAPITULO I

#### CONCEPTOS GENÉRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?.....	6
1.2 CAMPO DE ACCIÓN.....	6
1.3 PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.....	7
1.3.1. CÓDIGO DE ÉTICA.....	9
1.4 HABILIDADES GERENCIALES.....	10
1.5 ¿QUÉ ES LA EMPRESA?.....	11
1.5.1. GUÍA DE PLANES DE NEGOCIOS.....	12
1.5.2. NOMBRE DE LA EMPRESA.....	12
1.5.3. NATURALEZA DE LA EMPRESA.....	14
1.5.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	14
1.5.5. MISIÓN DE LA EMPRESA.....	15
1.5.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	16
1.5.7. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	17
1.5.8. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA....	17
1.6. RELACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y LA REINGENIERÍA.....	18

## **CAPITULO II EL MERCADO**

<b>2.1 OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA DE COMPASSION DE MÉXICO A.C.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 PROMOCIONES DEL PRODUCTO O SERVICIOS.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA CON BASE EN SU GIRO.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.1. CAUSAS SOCIALES.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.2. FIJACIÓN DE POLÍTICAS PARA INTEGRAR EL MERCADO.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.3. RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.4. MIXTURA DE LA MERCADOTECNIA SOCIAL Y         DE SERVICIOS DE COMPASSION DE MÉXICO, A.C.....</b>	<b>33</b>
<b>2.5.5. AUDITORÍA DE MERCADOTECNIA.....</b>	<b>36</b>

## **CAPITULO III LA ADMINISTRACIÓN Y LA REINGENIERÍA A TRAVÉS DEL ENFOQUE SISTEMATICO PARA LA REVITALIZACIÓN CORPORATIVA**

<b>3.1 CONCEPTO DE REINGENIERÍA.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 CAMINO HACIA EL CAMBIO.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 EXPLICACIÓN DE LA TEORIA DEL CAMBIO.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4 REDISEÑO DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>42</b>
<b>3.5 ¿QUIÉN VA A REDISEÑAR?.....</b>	<b>45</b>
<b>3.6 PLANEACIÓN DEL FUTURO.....</b>	<b>51</b>
<b>3.7 PASOS DE LA REINGENIERÍA.....</b>	<b>56</b>
<b>3.8 INICIACIÓN DE LA REINGENIERÍA.....</b>	<b>60</b>
<b>3.9 ÉXITO EN LA REINGENIERÍA.....</b>	<b>61</b>

**CAPITULO IV**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

4.1 GENERALIDADES.....	67
4.2 COSTO DE LA CALIDAD.....	70
4.3 REVOLUCIÓN DEL CLIENTE.....	71
4.4 HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS.....	72
4.4.1 HOJA DE CHEQUEO.....	74
4.4.2 DIAGRAMA DE PARETO.....	75
4.4.3 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO (ISHIKAWA).....	76
4.4.4 HISTOGRAMA.....	78
4.4.5 GRÁFICA DE CONTROL.....	78
4.5 CÍRCULO DE DEMING.....	79
4.6 CIRCULOS DE CALIDAD.....	89
4.7 ISO 9000.....	96
4.8 AUDITORÍA DEL CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL.....	99

**CAPITULO V**  
**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMPASSION DE MÉXICO A.C.**  
**(CASO PRACTICO PARTE 1)**

6.1 INTRODUCCIÓN.....	102
6.2 ANTECEDENTES.....	103
6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE COMPASSION DE MÉXICO A.C. ....	106

**CAPITULO VI**  
**DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA COMPASSION DE MÉXICO A.C.**  
**(CASO PRACTICO PARTE 2)**

<b>7.1 OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR</b>	
<b>CON LA REINGENIERIA.....</b>	<b>110</b>
<b>7.2 PROPUESTA PARA COMPASSION DE MÉXICO A.C.....</b>	<b>111</b>
<b>7.3 RESULTADO OBTENIDO DEL CASO PRACTICO.....</b>	<b>135</b>
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>138</b>
<b>CUESTIONARIOS Y TABULACIÓN.....</b>	<b>140</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>158</b>



## INTRODUCCIÓN

En los últimos 15 años, México se ha visto envuelto en una serie de cambios estructurales y de organización en sus sectores productivos y en sus aspectos políticos, culturales, sociales y económicos, entre otros.

Las empresas pequeñas, medianas y grandes, se han visto afectadas por estos cambios y tienen que desarrollar acciones innovadoras para realizar sus funciones (producir eficazmente aumentando la ventaja competitiva) y así poder hacer frente a estos cambios.

La reingeniería es producto de estos constantes cambios, pues las empresas están obligadas a desarrollar mejoras espectaculares (disminución de tiempo, costos y esfuerzos en más de un 100%) para poder mantenerse dentro de un medio ambiente inestable y no terminar en el fracaso.

La reingeniería no nos proporciona un patrón a seguir para poder resolver las **contingencias** que se presenten en las empresas, sin embargo nos sugiere diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas de la empresa. La reingeniería es la revisión fundamental y el **rediseño radical** de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Como se aprecia en el Capítulo VI y VII de esta tesis.

Para entender el propósito de la reingeniería es importante revisar conceptos como el **Mercado, Calidad, Multihabilidades y Desarrollo Organizacional** ya que estos juegan un papel primordial en la reingeniería, pues está se vale de ellos para poder lograr el éxito.

Emprender la reingeniería no es fácil pues existen barreras que dificultan su implantación, y desarrollo, la primer gran barrera con la que se encuentran las personas que emprenden la reingeniería es la renuencia por parte del personal hacia los cambios que esta implica. Esto se explicará en el capítulo III.

Por lo tanto una actitud clave para el éxito de la reingeniería es informar al personal acerca de los valores y principios (eliminar el desperdicio, simplificar trabajos, uso de tecnología, colaboración del cliente, etc.) organizacionales que se mantendrán, así como tener comunicación directa entre el equipo que emprende la reingeniería y el personal, para introducirlos al cambio en el menor tiempo posible (6 meses) aproximadamente.

No podemos olvidar la creación de los círculos de calidad después de la reingeniería, pues ellos nos dan la oportunidad de mantener bajo control constante los procesos rediseñados, además de que proporcionan una integración del individuo hacia la organización, también permite detectar fallas a tiempo (cuando apenas empiezan) para realizar mejoras.

En la presente tesis abordaremos los temas que van ligados a la reingeniería (Calidad, Mercado, y Multihabilidades) y con base en ellos realizaremos una propuesta en el caso práctico aplicado en la empresa Compassion de México A.C., para demostrar, que la reingeniería no es sólo aplicable a las empresas con fines lucrativos, sino por el contrario es de gran utilidad en las empresas cuyo objetivo primordial es otorgar un beneficio a la sociedad, los resultados de la aplicación correcta de una reingeniería será un beneficio social cada vez mayor.

# **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### MARCO DE REFERENCIA

En Agosto de 1996 no dimos a la tarea de iniciar un proyecto de reingeniería, al ver el gran utilidad que tiene esta, por lo que empezamos a investigar ¿Qué es la reingeniería? , con el objeto de formar un juicio sobre el significado que representa a nivel profesional, al indagar sobre el tema descubrimos que para entenderla hay que retomar conceptos de temas como:

- Mercado
- Financiamiento
- Motivación
- Capacitación
- Sensibilización
- Actitud
- Aptitud
- Psicología
- Seguridad e Higiene
- Sociología
- Costumbre
- Cultura Organizacional
- Educación
- Desarrollo Organizacional
- Calidad de vida en el trabajo
- Multihabilidades

Ya que son importantes para poder emprender la reingeniería, sabemos que está propone romper con procesos largos y obsoletos para favorecer la simplificación administrativa en la era contemporánea, pero esto no quiere decir dejar a un lado conceptos como cultura organizacional, círculos de calidad, etc., pues son vitales para el éxito de la reingeniería, y por ende de las empresas que ejercen esta filosofía actualmente.

En Septiembre de 1996 la organización Compassion de México A.C., nos proporcionó la oportunidad de conocer la situación en la que se encuentra, lo que nos dio la pauta para desarrollar la presente tesis, en la que estamos seguras dar una solución factible a los problemas que esta presenta (que se mencionan en el caso práctico y se proponen alternativas de solución a dichas contingencias), mediante la reestructuración de los procesos por medio de la reingeniería.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Prevenir dentro de la Empresa aquellos **pasos laterales** innecesarios que se presentan en la estructura organizacional de Compassion de México A.C.

## **PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Evitar hasta donde sea posible los pasos laterales utilizando la técnica conocida como (Case Team) Equipo caso, en donde un pequeño grupo de personas (mínimo 5) reúnen las habilidades, conocimientos y experiencias, estudios e investigaciones para atender mejor una actividad; sin tener que ocupar más personal del necesario, rediseñando al mismo tiempo la Estructura Organizacional .

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Desaparecer el trabajo en serie o los pasos laterales para evitar tiempos improductivos. Logrando así que los oficios o tareas que antes eran distintos se integren y compriman en uno sólo.
- Detectar y suprimir aquellas actividades innecesarias mediante la concientización del personal, logrando así una reducción del tiempo en más de un 90% y una disminución de los gastos en un 50% para alcanzar los objetivos generales de la empresa y la realización del personal que integra a la misma. (no más de un año aproximadamente).
- Establecer un modelo administrativo que supere las limitaciones de los sistemas que implican estar involucrados dentro de la Estructura Organizacional, así como promover un cambio en la mentalidad de los administradores de primer nivel para evitar rezagos, miedos, inseguridades y actitudes de subdesarrollo que impidan que la empresa en estudio alcance un liderazgo en el entorno del objetivo social que le impulsa a ser una empresa 100% competitiva.

## PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

### HIPÓTESIS GENERAL:

Se evitarán aquellos pasos laterales si se realiza un estudio de las actividades más importantes que se desempeñan dentro la organización Compassion de México A.C., así como un programa en donde se conozcan las **habilidades gerenciales**, conocimientos científicos y técnicos, vocación por la identificación de la personalidad de los seres humanos y experiencias de naturaleza profesional con base al estudio del personal que integra a esta empresa actualmente, para proporcionar un beneficio mayor a los niños de escasos recursos, que para efectos de esta tesis es el cliente que fundamenta la razón de llevar acabo esta propuesta.

### HIPÓTESIS ESPECIFICAS:

- Cuanto mejor sea la evaluación del personal para identificarse con la función que ejerce al ocupar el puesto formalmente por convicción, mejor será el desempeño de esta persona evitando así movimientos laterales innecesarios dentro de la misma.
- La simplificación administrativa de pasos laterales dependerá del control preventivo y correctivo, evaluación y programas que la empresa lleve a cabo como gráficas de control de procesos, programación de producción, tabulación de resultados, etc.
- Establecimiento de los procedimientos y logísticas rediseñados para la evolución del sistema administrativo acorde a simplificar los tramites que eviten una gestión de naturaleza burocrática situación que se explicará a fondo en el capítulo VI de esta tesis.

## DISEÑO DE LA PRUEBA:

Para efecto de nuestra tesis la prueba elegida es la organización Compassion de México A.C., para la cual se propone una reingeniería.

### Investigación Documental:

En esta etapa de la investigación se utilizará bibliografía correspondiente a temas administrativos afines como lo es, por ejemplo: Modelos Administrativos de Carlos Colunga, Reingeniería de la Organización de Jeffrey N. Lowenthal, Alianzas Empresariales para la mejora Continua de Carlos Charles Poirier, Manual de trabajo de Reingeniería de Procesos de Jerry L Harbour, Administración por Calidad de Manuel Aburto Jiménez, Apuntes de Clase de la Lic. en Administración, Apuntes de calidad, Revistas de ISO 9000, Diccionario de sinónimos, Manual de Organización, Procedimientos y de Bienvenida de la Empresa Compassion de Mexico A.C., etc.

### Investigación de Campo:

Se realizará mediante la observación, visitas, aplicación de encuestas, entrevistas y opiniones a los directivos de la empresa.

La interacción racional de la investigación documental más la de campo nos facilita el cumplimiento de las hipótesis previstas en esta tesis aunado a los resultados de la auditoría administrativa, para el área de Recursos Humanos teniendo como antecedente la reingeniería de la organización, que justifica la necesidad de administrar con base al cambio en forma global e interdisciplinaria para proyectar la mejora continua, en beneficio del desarrollo Organizacional, contemplando una modificación en la personalidad de esta empresa lo cual fortalece su cultura organizacional y cambia el pensamiento de sus directivos evitando la resistencia al cambio, ajustándose a la ideología moderna que coincide con la filosofía de nuestra casa de estudios, es decir la cultura por la grandeza de la libertad. Como se muestra en el desarrollo del capítulo V denominado Multihabilidades.

## JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Al ver la necesidad que existe en la empresa para realizar las actividades con mayor precisión, proponemos en esta tesis una solución a la problemática que existe cuando se presentan pasos laterales innecesarios.

La empresa en la cual se llevo a cabo el caso práctico fue seleccionada al tomar conciencia de la gran responsabilidad que tienen los profesionistas en mejorar el futuro de nuestro país, pues este está en manos de los niños a los cuales debemos educar y guiar por el camino de la honestidad y la verdad, para ello no sólo es necesario darles de comer, sino prepararlos con valores, principios, que les permitan luchar en la vida para lograr ser hombres de bien preocupados por su realidad social y hábitos de la necesidad de ayudar al progreso de nuestro país.



**CAPITULO I**

**CONCEPTOS GENERICOS DE LA**

**ADMINISTRACIÓN**

## CAPITULO I CONCEPTOS GENÉRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

### 1.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

Es la ciencia que con ayuda del **proceso administrativo** (fases estáticas y dinámicas) nos permite el óptimo aprovechamiento de los recursos (humanos, financieros y materiales) con los que cuenta la empresa para el logro de los objetivos establecidos con anterioridad.

La administración es una ciencia de las más completas y complejas por lo cual se hace más interesante ya que abarca el estudio de los factores (Endógenos y Exógenos) que intervienen directa o indirectamente en la organización para su correcto funcionamiento. Es por ello que la administración juega un papel muy importante dentro de la empresa porque de la aplicación de ella depende el éxito o fracaso de la misma.

Cabe mencionar que la administración es de vital importancia no sólo en la empresa, sino en la vida cotidiana.

### 1.2 CAMPO DE ACCIÓN

El campo de acción de la administración es muy amplio ya que abarca áreas tales como :

- Mercadotecnia
- Producción
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Contabilidad
- Ventas
- Derecho
- Informática
- Productividad
- Calidad
- Reingeniería, etc.

Todas ellas de gran importancia dentro de la organización desde un punto de vista formal.

El administrador debe tener los conocimientos básicos de todas y cada una de estas áreas para poder coordinar las actividades que se lleven a cabo dentro de la organización.

### **1.3 PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

En todo organismo social existe la necesidad de lograr objetivos (dependiendo del tipo de empresa de la que se este hablando) de una manera efectiva. Estos objetivos constituyen la razón de ser de cada organismo y las tareas individuales y de equipo de sus integrantes se dirigen en ultima instancia hacia su cumplimiento.

Debido al constante crecimiento y desarrollo de la sociedad, se han hecho más complejas las organizaciones, y por lo tanto más difíciles de administrar pero no imposible gracias a la presencia del administrador, en función de su experiencia, conocimientos y concientización.

Por lo que es necesario que surja una disciplina administrativa que permita ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos mediante el optimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta.

En consecuencia surge la carrera del Licenciado en administración que debe abarcar, por un lado los principios (centralización, descentralización, equidad, etc.) e instrumentos generales (mejora continua, círculos de calidad, reingeniería, etc.) de los que se puede valer una organización para alcanzar sus objetivos, y por otro lado los elementos metodológicos (gráficas de control, gráficas de Gantt, PERT, etc.) que se requieren para conocer las relaciones que se dan en los diversos organismos para aplicarlos con absoluta eficiencia.

Considerando las características del perfil que se acaba de describir es necesario que el Licenciado en administración incremente su capacitación para:

- I. Tener conciencia de la función que desempeñará dentro de la sociedad y de la obligación de desarrollarla dentro de las normas éticas.
- II. Tener conocimiento de la administración, sus principios, procesos, técnicas e instrumentos y estar capacitado y concientizado para aplicarlas en situaciones concretas
- III. Comprender las etapas por las que atraviesa una organización y saber que papel juega en ellas el profesional de la administración.
- IV. Estudiar a la unidad productiva como el elemento básico del desarrollo económico, social, tecnológico, político y cultural de una nación.
- V. Comprender la realidad en que operan las empresas y la cantidad de factores económicos, legales, éticos y sociales que influyen en ella.
- VI. Entender la interrelación e influencia que existe entre las empresas y la sociedad.
- VII. Ver a la administración como ciencia y profesión, necesaria para el correcto funcionamiento de las empresas.
- VIII. Detectar y brindar alternativas de solución a los problemas administrativos que se presentan en los distintos niveles de jerarquía dentro de una entidad.

### CARACTERÍSTICAS DESEABLES DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Las características generales que deben reunir los profesionales en la administración son:

1. Habilidad para dirigir el trabajo de otros
2. Habilidad para organizar el trabajo (dividir el trabajo , asignar funciones y responsabilidades).
3. Habilidad para evaluar alternativas de acción y tomar decisiones con base en ello.
4. Capacidad para relacionarse con personas de diferentes niveles socioculturales.
5. Identidad con valores morales para ejercer con honestidad

### 1.3.1 CÓDIGO DE ÉTICA

Para poder entender cual es el verdadero objetivo de la creación de un código de ética para administradores, es necesario definir brevemente que es la ética.

"Desde el punto de vista del gerente de la Organización, la ética puede verse como las reglas y normas que gobiernan la conducta moral de los miembros de la profesión administrativa de la organización."<sup>1</sup>

El código de ética es prueba de interés por parte del que lo adopta. Un interés intenso en la conducta ética para desarrollar un código, trae aportaciones secundarias (beneficios internos y externos), a las personas que tienen contacto con el código.

Los licenciados en administración participan activamente en la vida nacional, convencidos del papel que juega su profesión, ya que debe fungir como agente de cambio para adaptarse a las constantes variaciones a las que se enfrentan las organizaciones en nuestro país.

Es por ello que se debe perfeccionar una ética colectiva e individual, que vaya acorde con las necesidades y realidades actuales con un enfoque objetivo sobre los valores, la sociedad y el hombre, su forma de producción de bienes y servicios, y de como esto influye sobre el comportamiento de los licenciados en administración.

"La ética comprende la educación, las convicciones profundas, los hábitos sociales y los códigos morales que se van encargando de fortalecer en el espíritu de los hombres, una determinada forma de actuar."<sup>2</sup>

Por lo tanto los profesionales de la administración deben acatar las normas éticas de acuerdo a su tiempo y realidad, que mediante la aplicación de éstas permitan solucionar problemas particulares y saber cómo hacerles frente.

---

<sup>1</sup> FULMER M., Robert. *Administración Moderna*, Editorial Diana, México 1990. pag. 502

<sup>2</sup> CONLA. *Código de Ética*, México 1990. pag. 9

El código de ética para administradores, muestra en sus diferentes artículos las normas de actuación que debe seguir el profesional dentro de la organización y de la sociedad a la cual pertenece.

#### **1.4. HABILIDADES GERENCIALES**

Las habilidades gerenciales son las cualidades con las que deben contar las personas encargadas de la dirección de una Empresa, algunas de estas habilidades se mencionan a continuación:

1. Capacidad para ejercer la autoridad.
2. Saber escuchar a sus colaboradores y aceptar opiniones.
3. Capacidad de adaptación a las condiciones propias de la empresa
4. Facultad para actuar rápidamente a sucesos repentinos que surjan en su entorno.
5. Establecer lazos de conocimiento e información entre la Gerencia y su grupo de colaboradores.
6. Dar máxima prioridad al entendimiento y confianza de los miembros del grupo.
7. Conocimiento de las tareas que encomienda a sus colaboradores
8. Capacidad para tomar decisiones efectivas y proporcionar los medios para llevarlas a cabo.
9. Capacidad de liderazgo
10. Capacidad de percepción y análisis de los problemas del grupo dentro del marco de la organización.

Para efectos de esta tesis se entiende que la dirección administrativa es la actividad por la cual el jefe encausa las acciones de sus subordinados para lograr la realización de los fines y los programas elaborados con anterioridad en la planeación, es aquí donde deben ponerse en práctica las habilidades gerenciales para lograr conducir a sus colaboradores a obtener el éxito en su trabajo, despertando en ellos el sentido de cooperación y entusiasmo necesarios a través del uso de la motivación.

En Compassion de México A.C. las habilidades gerenciales juegan un papel clave en el éxito de sus actividades, pues es importante recordar que el éxito o fracaso de una organización depende en un 90% de quienes la dirigen.

En Compassion de México A.C. las personas encargadas de la dirección poseen ideas valiosas (mejorar el servicio que se les otorga a los niños) para el mejoramiento de sus funciones pero carecen de las habilidades gerenciales (capacidad para ejercer autoridad, capacidad de adaptación a las condiciones propias de la empresa, capacidad de liderazgo, etc.) para poderlas implantar.

### 1.5 ¿QUÉ ES LA EMPRESA?

"La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en algunas de las ramas productivas de los sectores económicos"<sup>3</sup>

Esta definición nos da una idea clara y precisa de lo que es una empresa desde el punto de vista económico, pero una empresa no es sólo aquella que busca un **lucro**, sino es toda organización que proporciona un bien o servicio sin que necesariamente signifique obtener una ganancia.

Para efectos de nuestra tesis se considera a la empresa como la estructura organizacional que combina los recursos con que cuenta para proporcionar un servicio de beneficencia.

Compassion de México A.C. es una empresa con fines no lucrativos, cuyo objetivo es proporcionar ayuda económica, técnica, moral y social, a los niños de escasos recursos

### 1.5.1 GUÍA DE PLANES DE NEGOCIOS

Es la estrategia que en principio nos permite fundamentar los propósitos de nuestra organización con base al uso racional de recursos humanos y materiales que se involucre considerando la fuerza de la administración de inversiones dentro de un sistema capitalista, por lo cual surge la necesidad de administrar por medio de un presupuesto por programa que defina la repartición equitativa del Capital social dentro de las áreas funcionales de la empresa para manifestar con eficiencia que la empresa tiene poder adquisitivo para comprar, producir, comercializar, distribuir, promocionar y vender para recuperar su rentabilidad y lograr una competitividad, y luego entonces entender el porque de la calidad en el servicio a nuestros clientes tanto potenciales como actuales lo cual implica nuestra proyección dentro del segmento del mercado en el cual estamos involucrados tanto a nivel nacional como internacional; por la vía de una administración internacional en los tiempos contemporáneos al vincular a nuestro país con tratados, convenios e intercambios para consolidar la relación de ganar ganar desde los puntos de vista económicos, tecnológicos y científicos que nos permitan garantizar el minimizar costos y aumentar los volúmenes de producción en bienes tangibles e intangibles para llegar y mantenerse dentro de un liderazgo a pesar de las condiciones de incertidumbre y de crisis por las cuales a traviesa nuestro país actualmente.

### 1.5.2 NOMBRE DE LA EMPRESA

COMPASSION DE MÉXICO A.C., Institución filial de Compassion Internacional, Inc. cuya labor esta en pro de los niños.

---

<sup>3</sup> MÉNDEZ MORALES ,José Silvestre, *Economía y la Empresa*, Editorial. Mc. Graw Hill, primera edición México 1994, pag 6



## ¿CÓMO SURGIÓ?

Para poder comprender el origen de Compassion de Mexico A.C., es necesario mencionar como surgió Compassion Internacional Inc. Compassion Internacional Inc. nació a raíz de la guerra de Vietnam (1965-1973), debido a la gran cantidad de gente afectada por el conflicto, se empezaron a solicitar donativos para ayudar a la gente, pero sobre todo a los niños, al ver la gran cantidad de donativos que llegaban de todas partes del mundo, se vio la necesidad de administrar esos fondos, creando Compassion Internacional Inc.. Al término del conflicto armado se continuaba recibiendo donativos y se penso en que también se podría ayudar a los niños de escasos recursos de América Latina. En 1979 fueron creadas las filiales de Compassion Internacional Inc. en:

- ◆ México
- ◆ Guatemala
- ◆ El Salvador
- ◆ Brasil
- ◆ Cuba
- ◆ Chile
- ◆ Argentina

Por lo que podemos afirmar que Compassion de México A.C. es una Institución cuya labor primordial es administrar los donativos que le son enviados y distribuirlos a toda la República en sus diferentes proyectos para proporcionar el mayor beneficio posible a los niños de escasos recursos.

Desde su origen a la fecha Compassion de México A.C. no ha sufrido cambio alguno en cuanto a su administración, por lo que se hace indispensable adecuarla a los cambios sufridos en el entorno. Para tal adaptación al cambio se desarrolla un proyecto de reingeniería que se explicará a detalle en el capítulo VII de esta tesis.

### 1.5.3 NATURALEZA DE LA EMPRESA

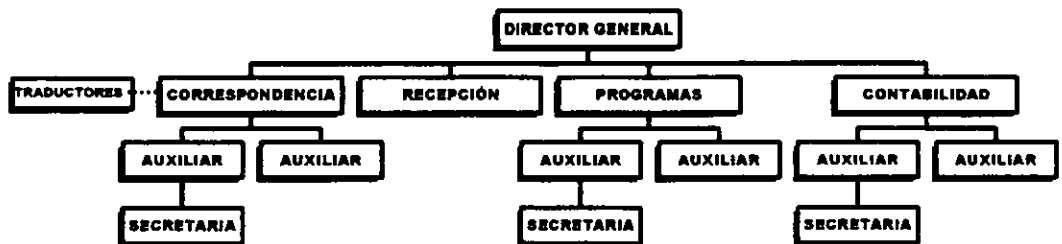
Compassion de México A.C. es una Institución sin fines de lucro cuyo propósito es el de ayudar a los niños de escasos recursos y a sus familias, no sólo proporcionándoles ayuda económica para compra de alimentos básicos (despensas), sino el objetivo es más amplio ya que se pretende, por medio de la instalación de talleres, enseñarles a las familias algunos oficios (carpintería, electricidad, costura, etc.) que les sirvan para desarrollarse como personas productivas dentro de la sociedad a la cual pertenecen.

### 1.5.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Institución Compassion de México A.C. para la realización de sus actividades organizó su estructura de la siguiente manera:

#### ORGANIGRAMA HORIZONTAL

ORGANIGRAMA ACTUAL DE COMPASSION DE MÉXICO A.C.



ELABORÓ: C.P. Laura Patricia Gómez G.

AUTORIZÓ: Lic. Alfredo Tepox V.

FECHA: 10 de Octubre 1995.

Como se puede observar en el organigrama los puestos no se encuentran en el nivel jerárquico apropiado, lo que trae como consecuencia un mal flujo de la información y por lo tanto la realización de actividades innecesarias.

### 1.5.5 MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión de Compassion de México A.C. es una misión básicamente social.

“Apoyar el desarrollo de niños de escasos recursos proporcionándoles los medios necesarios para su crecimiento personal, colaborando a formar hombres de éxito con valores bien fundamentados”<sup>4</sup>.

### FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

“Compassion de México, A.C. es una institución cristiana cuyo propósito es el de ayudar a los niños **menesterosos** y a sus familias. Nuestra filosofía se funda en la convicción de que toda persona ha sido creada a imagen y semejanza de Dios, y en que Dios tiene presentes las necesidades de los niños y de los pobres.

1. Creemos que todo niño es creación de Dios. Es nuestro deseo cumplir con el mandato del señor Jesús, quien dijo: Dejad a los niños venir a mí, y no se lo impidáis, porque de los tales es el reino de Dios.
2. Creemos que todo niño tiene la posibilidad y el derecho a descubrir y acrecentar el potencial que Dios le ha dado. Estamos conscientes, sin embargo, el hambre, la mala alimentación, la pobreza y la enfermedad son obstáculos para los niños de países no desarrollados, y que esto les impide alcanzar lo que Dios ha planeado para ellos.
3. Creemos que los niños son el principal recurso viable en el mundo, por lo que nuestro propósito es ayudarlos a desarrollar todo el potencial que Dios les ha dado.

---

<sup>4</sup> COMPASSION DE MEXICO A.C., *Manual de Organización*

4. Estamos conscientes de que las condiciones ambientales afectan el bienestar presente y futuro de los niños, y de que la ayuda que les brindemos dependerá de su entorno familiar, eclesial, comunitario, social y político. Por lo tanto, procuramos mejorar el medio en que se desenvuelven, a fin de que la ayuda brindada tenga un efecto positivo.
5. Creemos que un ministerio que tome en cuenta a los niños, el bien de la familia, de la iglesia y de la comunidad contribuirá a que los niños se desarrollen de manera adecuada, a fin de que lleguen a ser cristianos maduros y responsables.
6. Creemos en un ministerio integral de la persona. Estamos conscientes de que los niños no son cuerpos sin alma, ni tampoco almas sin cuerpo, y también de que no sólo de pan vive el hombre. La Biblia nos enseña que la vida en plenitud sólo puede alcanzarse por medio de la fe y la plena confianza en el señor Jesucristo. Estamos convencidos de que seguir sus enseñanzas y ejemplo significa dar muestras de amor y compasión por nuestros semejantes. Creemos, en conformidad con el mandato Bíblico que debemos dar de comer al hambriento, vestir al desnudo y dar salud al enfermo. De ahí se deriva nuestro propósito de **ministrar** a los niños y a sus familiares en el campo espiritual, y de ayudarlos a enfrentar sus problemas físicos, mentales y materiales lo mismo que sus necesidades emocionales.”<sup>5</sup>

### 1.5.6 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

“Servir a los niños menores de 12 años de escasos recursos proporcionándoles ayuda para su alimentación y capacitarlos al mismo tiempo para que alcancen plena madurez. Los niños a los que como institución se les proporcione ayuda habrán de recibir la siguiente capacitación:

---

<sup>5</sup> COMPASSION DE MEXICO A.C., Manual de Organización

1. Proporcionarles valores para un saludable desarrollo.
2. Llegar a ser miembros responsables de su familia y de su comunidad.
3. Enseñarles a valerse por si mismos y saber compartir sus posesiones con sus semejantes en necesidad.
4. Cuidar su bienestar físico<sup>6</sup>

### **1.5.7 VENTAJAS COMPETITIVAS**

Una de las ventajas competitivas con que cuenta Compassion de México A.C., es la facilidad que tiene para recaudar fondos, ya que los recursos económicos los obtiene de donativos internacionales, (aproximadamente \$ 30 dls. por padrino).

Es importante mencionar que al hablar de proporcionar un servicio social sin fines de lucro, entre más competencia exista es mayor el beneficio que se otorga a la sociedad. El papel que desempeñan los profesionistas de la carrera en administración, es colaborar con instituciones como esta, que permita cumplir con una de las bases éticas de cualquier licenciatura, que es actuar siempre en beneficio de la comunidad.

### **1.5.8 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA**

Compassion de México A.C., orienta todos sus esfuerzos a otorgar un servicio gratuito en beneficio de la colectividad, dicho servicio consiste en proporcionar un apoyo a los niños de escasos recursos menores de 12 años, mediante ayuda económica que debe ser utilizada en:

TOTAL DEL DONATIVO	100%
1. Alimentación	50%
2. Educación (papelería)	30%
3. Ropa y zapatos	10%
4. Medicinas	10%
5. Regalos	

---

<sup>6</sup> Ibid, pag 51

Aparte de esta ayuda se cuenta con talleres para enseñarles oficios que contribuyan al **desarrollo integral** de los menores. (El presupuesto es del 10%).

## **1.6 RELACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y LA REINGENIERÍA**

Para efectos de nuestra tesis es importante señalar cual es la relación existente entre la administración y la reingeniería, pues de ésta relación depende la validez y confiabilidad de la misma.

La definición funcional de la reingeniería organizacional es la siguiente:

“El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional”.<sup>7</sup>

Como se mencionó con anterioridad la administración es la ciencia que se encarga del óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, para el logro de los objetivos establecidos, por otro lado, la reingeniería nos da la pauta para lograr ese óptimo aprovechamiento a través del rediseño de los procesos para realizar las actividades que se desempeñan dentro de la organización.

Al rediseñar un proceso es importante la administración, ya que ésta nos permite, no sólo iniciar dicho cambio, sino también permite el control del mismo, a través de una evaluación del desempeño de los procesos que permita corregir desviaciones de inmediato para evitar situaciones que lleguen a afectar a la empresa en un futuro. ( 1 año aproximadamente)

---

<sup>7</sup> LOWENTAHAL N.Jeffrey. *Reingeniería de la Organización*, Editorial Panorama, primera edición. México D.F 1995, pag.35

Cuando se inicia la reingeniería es necesario la aplicación del proceso administrativo (**planeación, organización, dirección y control**) para llevar una secuencia lógica de las actividades a realizar durante el rediseño.

En la actualidad, la reingeniería y la administración están íntimamente relacionados porque permiten que las organizaciones hagan frente a las constantes fluctuaciones (económicas, sociales, políticas y culturales) del entorno que las rodea, evitando que la empresa se vea afectada por las variaciones que se presentan en el medio ambiente en el cual se desenvuelven.

“La reingeniería es reciente, el comienzo exacto de la reingeniería organizacional es materia de discusión ya que algunos afirman que la reingeniería de procesos comenzó hace pocos años, como una mezcla de varias metodologías, y otros aseguran que la reingeniería organizacional comenzó en la década de 1980, cuando la industria automotriz estadounidense, golpeada por sus rivales japoneses comenzó a integrar el diseño del automóvil con la automatización de la línea de ensamble.”<sup>8</sup>

De cuatro años a la fecha ha logrado tener mayor difusión, al mostrar los resultados que son alcanzados mediante su aplicación, permitiendo a la administración desarrollarse mejor y obtener resultados más efectivos.

---

<sup>8</sup> LOWENTAHAL N. Jeffrey. *Reingeniería de la Organización*, Editorial Panorama, primera edición, México D.F. 1995, pag.32

## MODELO INTEGRACION INFANTIL A LA SOCIEDAD

### VARIABLES DE ENTRADA

1. Fuerza de Trabajo
2. Recursos Materiales
3. Recursos Económicos
4. Recursos Técnicos
5. Recursos Humanos
6. Salarios
7. Anteproyecto de tesis
8. Misión, Filosofía. Principios de la Empresa
9. Implementar medidas correctiva
10. Cultura empresarial
11. Administración de la Producción
12. Competitividad
13. Servicio
14. Lealtad
15. Honestidad
16. Aceptación del reto
17. Responsabilidad
18. Disciplina
19. Estrategias
20. Formas de Organización



## VARIABLES INTERMEDIOS

1. Diseño de la Estructura Organizacional
2. Capacitación
3. Lealtad
4. Honestidad
5. Reconocimientos
6. Sensibilización y Educación
7. Salarios
8. Ingeniería del producto
9. Ingeniería de manufactura (confianza)
10. Ingeniería de Calidad
11. Implementar medidas correctivas
12. Cultura empresarial
13. Recursos Humanos
14. Calidad de vida en el trabajo
15. Seguridad e Higiene
16. Administración de la producción
17. Competitividad
18. Servicio
19. Lealtad
20. Honestidad

## VARIABLES DE SALIDA

1. Resultados del proyecto
2. Productividad del Recurso Humano
3. Desarrollo de Personal
4. Calidad de vida en el trabajo
5. Seguridad e Higiene
6. Servicio
7. Lealtad
8. Ética profesional
9. Reducción de costos
10. Incremento y aceptación en el mercado de trabajo
11. Desarrollo Social
12. Estatus
13. Satisfacción del ego personal
14. Identidad con personas físicas y morales
15. Integridad moral y física
16. Mejor poder adquisitivo
17. Vida digna
18. Incremento de Fortalezas y Oportunidades
19. Mayor Confianza y respeto
20. Equidad emocional

## CUADRO DOFA DE COMPASSION DE MEXICO A.C.

### DEBILIDADES:

1. Falta de Organización. Los empleados no saben a quien deben reportarle en determinadas situaciones.
2. Personal poco capacitado. El personal no tiene las habilidades, conocimientos y aptitudes que la ejecución de su trabajo requiere.
3. Equipo obsoleto. El equipo utilizado no ayuda a la rápida realización de las tareas encomendadas. ( sumadoras en mal estado, máquinas viejas, etc.)
4. Pésima Estructura organizacional. No existe un organigrama bien estructurado, ni una descripción de puestos para llevar a cabo la correcta selección del personal.
5. Nula Tecnología. No se cuenta con computadoras que faciliten la tareas del personal y eviten los tiempos improductivos.
6. Falta de Capacitación, incentivos y educación básica de los líderes de proyecto. Algunos líderes de proyecto no saben leer ni escribir por lo que se hace más tedioso el procedimiento de revisión de documentos.
7. Falta de delegación de actividades. Los cheques sólo pueden ser firmados por el director general y en su ausencia se paraliza la expedición de cualquier cheque a los líderes de proyecto.
8. No hay motivación para los empleados. Los empleados no reciben incentivo alguno por el trabajo que realizan.
9. Los salarios no son competitivos en virtud de que el servicio se otorga únicamente bajo la manifestación de una labor eminentemente social.

## OPORTUNIDADES

1. Reestructurar sistemas de Organización. Empezar por la estructuración adecuada de Compassion de México , A.C. plasmándola en un organigrama que muestre claramente el nivel jerárquico que cada puesto debe tener, así como las líneas de autoridad y responsabilidad y el flujo que la comunicación debe llevar.
2. Optimización, adquisición y administración de recursos humanos y materiales. Tratar de aprovechar al máximo todos los recursos con que cuenta Compassion de México A.C. traduciéndolos en mayor beneficio tanto para el personal como para los niños a los cuales se benefician por medio de los proyectos.
3. Implementación de la Mejora Continua a través del trabajo en equipo y la dinámica de grupo desde un punto de vista científico, técnico, humanístico, cultural y tecnológico. Implantación de círculos de calidad en donde se pueda encontrar la solución a las pequeñas contingencias que se presenten de imprevisto y a las cuales haya que darles una inmediata solución.
4. Proyectar la sensibilización al cambio por medio del Desarrollo Organizacional
5. Establecer proyectos de consultoría administrativa.
6. Administrar proyectos de **diagnostico organizacional**
7. Implementar medidas correctivas que sean rentables para esta empresa.
8. Evaluar los cambios en forma dinámica y analítica para alcanzar una **cohesión** positiva que mejore la administración de nuestra empresa.
9. Establecer filosofía, misión y principios de nuestra empresa para consolidar nuestros objetivos.
10. Administrar proyectándose hacia resultados de **eficiencia y eficacia**.
11. Convertir a esta empresa en el rol de emprendedores por todo lo anterior, en una organización de éxito que sea absolutamente competitiva en todos los sentidos factibles superando las contingencias mencionadas dentro del marco de referencia.

## FORTALEZAS

1. Administración de las inversiones que provienen de los Estados Unidos
2. Deseos de la Mano de Obra Calificada por consolidar su estancia en la empresa en base al ejercicio voluntario de emprender un camino exitoso, en la búsqueda de su desarrollo personal.
3. Identificación de la gente con su trabajo y vocación lo cual le permite ser identificada como un buen líder y autentico agente de cambio.
4. Actualización de personal mediante la implementación de programas de entrenamiento de mandos intermedios y capacitación a niveles directivos, como ejemplo se percibe cursos de E-Mail y actualización fiscal.
5. Contribución a la formación de hombres de bien en base al cuidado, atención y educación de la población que es recibida dentro de nuestra institución, y que es de escasos recursos aún con familias moralmente bien formadas.
6. Promoción de programas de asistencia social para beneficio de la comunidad que la conforma.

## AMENAZAS

1. Al continuar la mala administración los padrinos dejarán de enviar sus donativos.
2. Fuga de personal por falta de motivación
3. Que el contenido de cada uno de los proyectos no despierte el interés del niño y deje de asistir.

**NOTA:** Los datos fueron proporcionados por directivos de Compassion de México A.C. y por medio de la observación al interactuar con la organización durante la investigación.

**CAPITULO II**  
**EL MERCADO**

## CAPITULO II EL MERCADO

### 2.1. OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA DE COMPASSION DE MEXICO A.C.

Para comprender cuales son los objetivos de la mercadotecnia de Compassion de México A.C., es necesario definir en primer instancia lo que se entiende por mercadotecnia

#### CONCEPTO DE MERCADOTECNIA:

“Es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos, y valores de un mercado meta, a fin de adaptar a la organización al suministro de satisfactores que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores.”<sup>9</sup>

Para Compassion de Mexico A.C. sus objetivos de mercadotecnia son los siguientes:

- La Organización concibe que su misión es satisfacer un conjunto de necesidades (alimentación, ropa y zapatos, medicinas, educación) de un grupo bien definido de clientes (niños menores de 12 años de escasos recursos económicos).
- La Organización reconoce que para satisfacer estas necesidades se requiere de un buen programa de investigación de mercados para saber con exactitud cuales son tales necesidades.
- La Organización tiene conciencia de que las actividades que lleve a cabo la empresa, y que tienda a afectar a los clientes deben ser colocadas bajo un control de mercadotecnia integral.

---

<sup>9</sup> FISCHER Laura, Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición. México 1995, pag.8

- La Organización esta plenamente convencida que al desempeñar una buena labor para satisfacer a sus clientes (niños) se verá traducido en una mejor integración del niño a la sociedad, y logrando con esto un país de hombres de bien.

El objetivo primordial de la mercadotecnia de Compassion de México A.C., tomando en cuenta la definición mencionada en un principio, es buscar la satisfacción de las necesidades de los niños mediante un grupo de actividades coordinadas (talleres, entrega de donativos, regalos, etc), que permita a la organización alcanzar su meta (hacer de los niños hombres de bien, con una férrea disciplina y valores y principios bien cimentados).

## 2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

“La investigación de mercados es un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma adecuada de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado”<sup>10</sup>

La investigación de mercados tiene como finalidad dar información útil para la identificación y solución de problemas en la empresa así como para la toma de decisiones adecuadas en el momento preciso.

Los objetivos básicos de la investigación de mercado para Compassion de México A.C. son:

### OBJETIVO SOCIAL

Satisfacer las necesidades del niño mediante la entrega de un servicio, es decir proporcionando despensas, donativos, talleres, medicamentos, etc, lo que significa que el servicio este en condiciones de cumplir los requerimientos y deseos de los niños.

---

<sup>10</sup> FISCHER Laura, Mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición, México 1995, pag.106



## OBJETIVO ADMINISTRATIVO

Ayudar a la empresa en su desarrollo mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y elementos de ésta para que lleve a cabo un servicio de calidad que sea entregado en el tiempo oportuno ( que los donativos sean entregados a los directores de proyecto en un plazo no mayor a 5 días del mes correspondiente ).

La importancia de la investigación de mercados radica principalmente en el hecho de que es aplicable a cualquier empresa (pública o privada) y es una fuente muy importante de información la cual nos va a permitir tomar decisiones oportunas sobre bases o datos reales.

Dentro de Compassion de México, A. C. la investigación de mercados juega un papel muy importante ya que es una herramienta básica para el desarrollo de la misma, pues esta nos proporciona información en la fase de planeación para poder tomar medidas y caminos de acción, así también para establecer políticas a seguir al mercado real o potencial.

## BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- La toma de decisiones adecuadas reduce la incertidumbre.
  - Proporciona la información necesaria y real expresada para resolver los problemas suscitados.
  - Ayuda a conocer con mayor profundidad el mercado al cual está dirigido.
  - Ayuda a determinar la forma en que deberá apoyar a los niños.
  - Determina el sistema de distribución de los recursos.
  - Determina el perfil del niño que recibirá la ayuda.
  - Ayuda a determinar las perspectivas de evolución de la oferta y la demanda.
-

## 2.3 PROMOCIONES DEL PRODUCTO O SERVICIOS

“ Es dar a conocer los productos o servicios en forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto o servicios a vendedores o consumidores.”<sup>11</sup>

Para Compassion de México , A.C. la promoción es la actividad encaminada a estimular la venta del servicio en forma personal y directa a través de un proceso planeado con resultados inmediatos y que permite que el niño obtenga un beneficio mayor del servicio.

### OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN PARA COMPASSION DE MÉXICO A.C.

- Estimular las ventas del servicio
- Atraer nuevos mercados ( Abrir proyectos en lugares de difícil acceso como sierras )
- Ayudar al adecuado desarrollo del proyecto
- Dar a conocer los cambios sufridos en el servicio

La estrategia de promoción a utilizar serán visitas personales a las casas de cada uno de los niños en donde se encuentren instalados los proyectos, exponiendo a los padres de los niños cuales son las bases y los objetivos que pretende Compassion de México A.C. con el otorgamiento del servicio, dando de esta manera la confianza a los padres para que manden a sus hijos.

Las estrategias específicas de promoción se explicarán al detalle en el objetivo 2.5.4. de esta tesis.

Es importante mencionar que Compassion de México, A.C. tendrá una ayuda muy fuerte de promoción en los niños que ya conozcan el servicio, pues estos al estar

<sup>11</sup> FISHER, Laura. *Mercadotecnia*. Ed. Mc.Graw Hill, México 1995, 2da. Edición. pág. 251

en el proyecto recibiendo un servicio de calidad lo comunicarán a otros niños despertando en ellos el interés de conocer el proyecto.

## **2.4 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA CON BASE EN SU GIRO**

Compassion de México, A.C. es una institución cuya labor fundamental radica en proporcionar un servicio a los niños de escasos recursos a través de despensas, ayuda para educación, ropa y medicamentos, pero su propósito no termina ahí ya que se implantaron talleres en donde se les enseña a los menores algún oficio como carpintería, electricidad, etc. dándoles de esta manera las armas para poder integrarse a la sociedad.

Por lo que la empresa en estudio se le puede identificar como una asociación civil cuyo objetivo en ningún momento es obtener un lucro, sino por el contrario es otorgar cada vez un beneficio mayor a la sociedad por medio del apoyo que les da a los niños para propiciar su desarrollo como seres humanos responsables.

Cabe mencionar que los recursos que Compassion de México A.C. distribuye entre los diferentes proyectos y talleres, así como en los gastos de administración son obtenidos de donativos otorgados por los **padrinos**.

## **2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS**

Los organismos cuya finalidad no es obtener un lucro orientan sus esfuerzos hacia la satisfacción de necesidades sociales, para lograr esto se apoya en los métodos y técnicas de la mercadotecnia (investigación de mercado, estudio de mercado, publicidad, etc.,) que le permitan el logro de sus objetivos planeados.

Existen cuatro variables básicas de la mercadotecnia ( producto, precio, plaza y promoción) que se aplican en todo tipo de empresas (públicas y privadas) adaptándolas desde luego al problema específico de cada organización.

En Compassion de México A.C. la mercadotecnia juega un papel muy importante, ya que se vale de esta para proporcionar un servicio de calidad a los niños de escasos recursos.

### **2.5.1. CAUSAS SOCIALES**

Las causas sociales por las que aparece la mercadotecnia de servicios (sin fines lucrativos) tienen cuatro características:

- Son agentes de cambio social voluntario
- No persiguen utilidad económica
- Se especializan en atender ciertos segmentos de la población
- No están investidas de poder público

### **2.5.2. FIJACIÓN DE POLÍTICAS PARA INTEGRAR MERCADO**

En este aspecto partimos de la base del plan de mercadotecnia para delimitar sus alcances y dirección, hacia la referencia de todas las actividades comerciales involucradas en dirigir el flujo de bienes y servicios desde un punto de vista de los sistemas de información de mercadotecnia (SIM) que nos permitan acoplar un esquema de comunicación para promover un servicio dentro de un segmento perfectamente bien definido para establecer unidades de población que quieren aceptar, comprar, consumir o adoptar la oferta actual o potencial que hace una organización lucrativa o no lucrativa orientada al ámbito de la mercadotecnia de servicios para definir en forma expresa la ideología de la empresa que nos permite desarrollar lineamientos para encausar al niño a un mejor modo de vida con base en una rehabilitación de naturaleza demográfica tomando en consideración el sexo, edad, cultura, así como características socioeconómicas por carecer de un apoyo social, moral y económico que resquebraja su bienestar dentro de una edad donde no consigue todavía una concientización lo cual implica que sus reacciones y conductas

delimitan mecanismos de defensa de plena agresividad, revancha, rencor, etc. lo cual trastorne su forma de pensar, razón por la cual la empresa Compassion de México A.C. este orientada a reafirmar a través de esta tesis profesional a brindar una propuesta donde se tengan los medios y recursos suficientes en forma estratégica para incentivar, educar y dirigir al niño para que en un futuro sea un ser humano digno de la sociedad de la cual forma parte y en principio pueda, a través de un oficio encausado por esta institución a proseguir su educación con base en valores y principios como es el caso de la dignidad, el respeto como persona, la confianza en sí mismo y el establecimiento de un equilibrio emocional que modifique su actitud hacia la vida para formar parte de la población económicamente activa que lo acepta nuevamente en favor de su bienestar social, moral y económico lo cual influye al cien por ciento en una mejor preparación para alcanzar un pleno desarrollo integral, es decir como ser humano y como profesional.

### **2.5.3. RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO**

Compassion de México A.C. se desarrolla dentro de un medio ambiente que sufre constantes cambios (políticos, sociales, económicos y culturales) por lo que tiene que hacer frente a una serie de riesgos inherentes a su actividad, sin embargo estos cambios le ofrecen una gama de oportunidades que pueden ser aprovechadas para su beneficio.

#### **RIESGOS**

1. Los donativos en épocas de crisis escasean (devaluaciones). Esto sólo en caso de que los recursos provengan de donativos nacionales, ya que de otra manera si los donativos llegan en dólares el beneficio es mayor.
2. El personal de la institución poco capacitado provoca la mala prestación del servicio.
3. Equipo inadecuado que no permite trabajar con calidad
4. Los salarios de los empleados se vuelven cada vez menos competitivos
5. Falta de capacitación a directores de proyecto

## OPORTUNIDADES

1. Reestructurar esquemas de organización que permitan el desarrollo integral de Compassion de México A.C. como organización.
2. Optimización de recursos humanos y materiales,
3. Implementación de la mejora continua.
4. Establecer proyectos de consultoría administrativa.
5. Crear competencia que se vea traducida en un beneficio cada vez mayor para los niños de escasos recursos.

Los beneficios que proporciona la mercadotecnia social son básicamente tres:

1. Su mayor interés está en servir a las necesidades del mercado o sociedad escogida sin obtener beneficio económico personal.
2. Tiene interés en lograr un cambio en las actitudes o el comportamiento del mercado escogido, cuando estos puedan resultar dañinos
3. Tiene interés en vender ideas y nuevas actitudes en vez de productos y servicios.

### **2.5.4. MIXTURA DE LA MERCADOTECNIA SOCIAL Y DE SERVICIOS DE COMPASSION DE MÉXICO, A.C.**

#### ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN LA MIXTURA.

Para llevar a cabo las estrategias se deberá elaborar un plan seleccionado y combinando las variables en una mezcla o sistema, es decir, un conjunto de decisiones que integran la estrategia planeada por el especialista para llegar al mercado deseado o propuesto, o bien el conjunto de variables controlables que la organización puede usar para influir en las respuestas de los consumidores.

## PRODUCTO

Como parte del proyecto de reingeniería dentro de la mezcla de mercadotecnia se propone entrar en convenio con el hospital infantil y diversas universidades como por ejemplo: UDEC, Universidad Anahuac, Universidad La Salle, UNITEC, etc., para diagnosticar el tratamiento psíquico a seguir con la atención de psicólogos, médicos y administrativos que en forma conjunta integren esfuerzos para validar la rehabilitación de los niños que atendemos en la empresa en estudio.

## PRECIO

En cuanto a precio en las organizaciones no lucrativas puede abordarse este punto desde tres enfoques:

1. Optimización de la utilidad significa desarrollar campañas que se lleven a cabo para recaudar fondos y obtener el mayor beneficio de esta acción.
2. La recuperación del costo. Las organizaciones buscan recuperar cuando menos el costo de lo invertido y el precio que ponen a su servicio es sólo para equilibrar lo devengado lo cual permita subsidiar el programa de mercadotecnia social.
3. El costo constituido por bienes no monetarios como lo son el tiempo, esfuerzo, paciencia, precio que deberá pagar la persona cuando adquiere el producto o servicio a cambio de éste.

## PLAZA

Las organizaciones que deciden expandir sus servicios en lugar de ofrecerlos directamente tienen que saber en donde van a operar y con quienes van a servir a su público objetivo, esto significa que los únicos canales de distribución serán visitas domiciliarias hacia la casa de los niños que se encuentren dentro del segmento de mercado para convencer y concientizar a los padres de familia o tutores dándoles a conocer de una manera sencilla las bondades que ofrece Compassion de México A.C.

para el bienestar de sus hijos, lo cual no significa que vayan a perder el amor, cariño y respeto por ellos por lo cual garantiza ser un respaldo el llegar a estos hogares con el sistema de la educación básica para adulto.

## PROMOCIÓN

El tipo de promoción a utilizar para que se de a conocer la propuesta a las instituciones es mediante la venta personal, exposición verbal en forma de conversación y actividades de demostración a través de videos, transparencias, trípticos, carpetas, periódicos, etc., ya que en este caso la estrategia de comunicación es de tipo interno pues se pretende inducir nuevos comportamientos mediante la persuasión y el convencimiento.

En forma complementaria Compassion de México A.C. a través de sus altos ejecutivos organizará y coordinará visitas a instituciones de reconocido prestigio y de alta solvencia económica para invitar a empresarios a fungir como padrinos de manera simbólica que nos puedan otorgar el apoyo moral y económico para la subsistencia de nuestro programa de mercadotecnia social, esto es una realidad cuando hablamos de grupo Televisa en el caso de la participación de la señora Dolores Ayala con su misión y asociación denominada Solo por ayudar, o el caso de grupo IUSA en el caso del Ing. Carlos Peralta que promueve a jóvenes de la provincia mexicana ofreciéndoles secundaria, preparatoria y algún oficio para canalizar en su academia de Pasteje Edo de Mex el apoyo que corrobora que esta propuesta pueda tener éxito.



### 2.5.5. AUDITORÍA DE MERCADOTECNIA

Hoy en día los empresarios que realizan investigaciones de mercado se preocupan por el mundo en que se desarrolla un negocio, el cual a su vez se ve vinculado por :

- El mercado y sus características generales, demográficas y económicas.
- El producto
- Los clientes
- La competencia
- El gobierno

Resulta lógico, por lo tanto iniciar una auditoría de mercadotecnia con el análisis de estos cinco aspectos, pues a través de este conocimiento se puede tener una panorámica de marco ambiental en donde opera el negocio.

La auditoría del marco ambiental es fundamental para considerar importantes aspectos como lo son:

- A) Analizar y ordenar con toda precisión la mayor información posible sobre la auditoría de mercadotecnia.
- B) Comprender la posición real de la empresa.
- C) Hacer uso de todo tipo de información disponible en relación con el giro de la empresa y los competidores.
- D) Recurrir tanto a las fuentes internas como externas de la empresa.
- E) El auditor, deberá realizar un profundo censo de opiniones entre los hombres de negocio, banqueros, empleados y funcionarios de la empresa con objeto de enriquecer la información obtenida.

## **CAPITULO III**

# **LA ADMINISTRACIÓN Y LA REINGENIERÍA A TRAVÉS DEL ENFOQUE SISTEMÁTICO PARA LA REVITALIZACIÓN CORPORATIVA**

## CAPITULO III LA ADMINISTRACIÓN Y LA REINGENIERÍA A TRAVES DEL ENFOQUE SISTEMÁTICO PARA LA REVITALIZACIÓN CORPORATIVA

### 3.1 CONCEPTO DE REINGENIERIA:

“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”<sup>12</sup>

Para el análisis de ésta definición es necesaria su descomposición para poderla comprender de una manera más clara. De este concepto se deducen cuatro palabras de gran trascendencia para la administración que son:

- Fundamental
- Radical
- Espectacular
- Procesos

#### FUNDAMENTAL:

Al iniciar la reingeniería de una Empresa, se debe hacer un análisis de la situación actual de la compañía; este implica hacernos una serie de preguntas: ¿Porqué se realizan las actividades?, ¿ Porqué de esa forma?, esto nos lleva a examinar las bases sobre las cuales descansa el manejo de nuestra empresa.

La reingeniería parte de cero porque no va a tomar en cuenta procesos anteriores, sino va a crear procesos completamente nuevos.

---

<sup>12</sup> HAMMER, Michael y Champy James. *Reingeniería*, Editorial Norma, Colombia 1994. pag. 34

“ La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; y luego cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.”<sup>13</sup>

### RADICAL:

Esta palabra es clave dentro de la reingeniería, ya que efectuar un cambio radical nos lleva a romper por completo con los esquemas actuales y crear formas totalmente nuevas de realizar el trabajo. Para poder rediseñar es fundamental llegar a la raíz del problema, que nos permitirá reinventar a la empresa, no modificarla o mejorarla.

### ESPECTACULAR:

La reingeniería se enfoca primordialmente a realizar mejoras enormes (más de un 90%) en rendimiento, más no mejoras marginales o incrementales. Es por ello que sólo se debe recurrir a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de acabar con los procesos existentes y cambiarlos por algo completamente nuevo.

Existen 3 tipos de compañías que emprenden la reingeniería

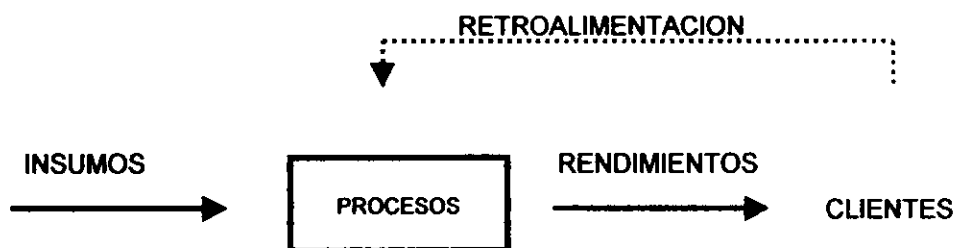
1. El primer grupo lo forman aquellas empresas que se encuentran en situaciones graves, que no tienen remedio.
2. El segundo grupo lo forman las compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero su administración tiene la visión de detectar problemas futuros por lo cual empiezan a rediseñarse antes de caer en la adversidad.
3. El tercer tipo de compañías que emprenden la reingeniería son aquellas que están en óptimas condiciones que no tienen problemas actuales ni futuros, sino que la utilizan como una herramienta para ampliar su ventaja competitiva.

---

<sup>13</sup> Ibid, pag. 35

## PROCESOS:

" Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente".<sup>14</sup>



Los insumos para Compassion de Mexico A.C. son:

- Donativos que reciben por parte de padrinos
- Personal que integra a la empresa
- Equipo de computo y de oficina
- Información proporcionada por personal y directores de proyecto
- Procedimientos para llevar a cabo la distribución de donativos, apertura de comedores y talleres, etc.
- Políticas de aceptación de niños a proyectos y empresariales

Dentro del proceso se mezclan y se transforman este grupo de insumos dando como resultado un conjunto de rendimientos de mayor valor. En Compassion de México A.C. , el rendimiento que se obtiene al entrar en el proceso el grupo de insumos, es un beneficio otorgado a los niños de escasos recursos.

<sup>14</sup> Ibid, pag. 39

Los rendimientos pueden ser:

- La producción de un artículo
- Proporcionar un servicio
- Concluir una tarea

Los rendimientos van dirigidos a los clientes ya que estos reciben los productos o servicios creados. Existen dos tipos de clientes : los clientes internos (personal ) y externos (niños de escasos recursos). Los clientes ya sean internos o externos son la parte más importante de cualquier proceso pues son quienes compran o reciben los rendimientos. Satisfacer con éxito las necesidades de los clientes es la razón de existir del proceso para ello es importante escuchar sus opiniones y descubrir de manera constante lo que piensan de los rendimientos para llegar al punto de retroalimentación y de esta manera ir mejorando el proceso con el propósito de otorgar un servicio cada vez mejor.

### **3.2 CAMINO HACIA EL CAMBIO**

La reingeniería es un camino hacia el cambio ya que nos permite “empezar de nuevo”. No se trata de remendar nada, de hacer mejoras en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que quiere decir es abandonar los procedimientos establecidos con anterioridad y examinar el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una empresa y entregar un bien de valor al cliente.

La reingeniería es un proceso muy singular para cada empresa ya que no se puede formular un patrón para todo tipo de entidad; el diseño de los procesos va en función de las características y necesidades de la misma. Como se muestra en la propuesta del caso practico (Capitulo VII).

### **3.3 EXPLICACIÓN DE LA TEORÍA DEL CAMBIO**

En el pasado el cambio se consideraba como lento y algunas veces doloroso., estos ocurrían tan lentamente que eran casi imperceptibles y los que se llevaban a cabo en forma radical por lo general eran producto de alguna revuelta social masiva como la Revolución Industrial.

Hoy en día los cambios no se consideran lentos ya que continuamente se realizan nuevos descubrimientos (medicina, física, química, electrónica, etc.) o simplemente se crean nuevas formas de poder evolucionar no sólo en forma particular o en un solo sitio, sino en forma global beneficiando a poblaciones grandes. Para comprender es preciso conocer dos tipos básicos de este:

1. Estructural
2. Cíclico

#### **CAMBIO ESTRUCTURAL**

El cambio estructural tiene como objetivo realizar una transformación de alguna actividad en particular o de una institución. Al llevar a cabo este se debe lograr que la actividad o la institución mejoren en comparación con su estado anterior. El cual requiere dismantelar instituciones, relaciones, y procedimientos antiguos con el objetivo de reemplazarlos con otros nuevos, dando inicio al cambio logrando el éxito de la institución.

#### **CAMBIO CÍCLICO**

El cambio cíclico consiste en llevar a cabo una modificación temporal de un nivel o estado. Este no provoca alteraciones irreversibles en la estructura de las instituciones o actividades en donde ocurre.

Una desventaja es que es repetitivo ya que tiende a seguir un modelo discernible de fluctuación al volver de manera regular al estado anterior además los ajustes o cambios que se realizan son temporales.

Compassion de México A.C. debe llevar a cabo un cambio estructural pues se van a realizar transformaciones radicales en la estructura organizacional de la Institución.

Para llevar a cabo esta transformación se tienen que modificar los procedimientos y objetivos antiguos y remplazarlos por nuevos que permitan que la empresa brinde un mejor servicio a los niños de escasos recursos.

No es conveniente que Compassion de México A.C. implante un cambio cíclico pues esto traería como consecuencia que en no más de seis meses se volviera al estado original.

Para lograr el éxito en el servicio de Compassion de México A.C. es necesario que cumpla y satisfaga las demandas de sus clientes (niños), así mismo la institución debe lograr que sus procesos sean **eficientes y eficaces**, para ello debe primeramente lograr la concientización de sus empleados de manera que se sientan identificados con la institución para que así puedan brindar un buen servicio a los niños.

Todos estos cambios que se lleven a cabo dan inicio a la reingeniería.

### 3.4 REDISEÑO DE LOS PROCESOS

Un proceso rediseñado es muy distinto a un proceso tradicional por lo que definiremos a un proceso rediseñado como:



Conjunto de actividades complejas que al unirse forman procesos sencillos que proporcionan mejor calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo.

“Las características más comunes de los proceso rediseñados son:

- Varios Oficios se combinan en uno:
- Los trabajadores toman decisiones respetando jerarquías
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural
- Se reducen las verificaciones y los controles”<sup>15</sup>

#### VARIOS OFICIOS SE COMBINAN EN UNO:

Una de las características más comunes que se presentan en los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie . Es decir, que los oficios o tareas que antes eran distintos se unen y forman uno sólo.

No siempre es posible comprimir los pasos de un proceso largo en un solo oficio ejecutado por una sola persona ya que en ciertas situaciones los pasos tienen que realizarse en lugares distintos. En estos casos la compañía requiere de varias personas, cada una de las cuales maneja una parte del proceso. Hay ocasiones en que resulta impráctico enseñarle a una persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Para evitar los pases laterales se forman los llamados Equipo de Caso los cuales están formados por un grupo de personas que reúnen las destrezas necesarias para realizar un trabajo.

Eliminar pasos laterales significa acabar con los errores, demoras y las repeticiones que ellos crean. Un proceso a base de trabajadores de caso funciona diez veces más rápidamente que el trabajo en serie al cual reemplaza.

---

<sup>15</sup> Ibid, pag. 54

## LOS TRABAJADORES PARTICIPAN EN LA TOMA DE DECISIONES

Las empresas que optan por la reingeniería reducen sus procesos no sólo horizontalmente, confiando tareas múltiples y seriadas a trabajadores de caso ó equipos de caso, sino también verticalmente; es decir que aquellos puntos del proceso en que los trabajadores tenían que acudir ante el superior jerárquico hoy pueden hacerse partícipes de esta toma de decisiones.

## LOS PASOS DEL PROCESO SE EJECUTAN EN FORMA NATURAL

En los procesos rediseñados desaparece por completo las tareas secuenciales, es decir las actividades se llevan a cabo por precedencia natural del trabajo.

"-En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacer antes o después"<sup>16</sup>.

Es decir, las tareas forzosamente tendrán que realizarse en forma seriada ya que el trabajo mismo así lo exige; pero las tareas que no lo requieran se llevarán a cabo casi simultáneamente.

## SE REDUCEN LAS VERIFICACIONES Y LOS CONTROLES

En los procesos rediseñados se minimiza el uso de verificación y control.

En los procesos convencionales se encuentran pasos de verificación y control innecesarios, ya que se piensa que con ello se tendrá mayor vigilancia del mismo. Pero no toman en cuenta el costo y el tiempo que implica llevar a cabo estos controles estrictos, pues se gasta más tiempo, dinero y esfuerzo que en realizar el trabajo en sí.

---

<sup>16</sup> Ibid, pag. 57

Para evitar esto, se formularán sistemas rediseñados de verificación y control que se llevarán en periodos más prolongados para evitar el mal manejo de ellos.

### 3.5 ¿QUIEN VA A REDISEÑAR?

“Las Compañías no son la que rediseñan procesos; son las personas.”<sup>17</sup>

Las personas son las que rediseñan los procesos, ya que el elemento humano es la clave del éxito de una empresa, porque sólo a través de ellos es posible alcanzar los objetivos fijados.

Como mencionan Michael Hammer y James Champy, las personas que llevan a cabo la reingeniería con frecuencia dentro de las organizaciones son:

- **Líder:** Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.
- **Dueño del proceso:** un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.
- **Equipo de Reingeniería:** un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.
- **Comité Directivo:** un cuerpo formulado de políticas, compuesto por altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.
- **Zar de Reingeniería:** un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.”<sup>18</sup>

De una manera utópica la relación entre éstos se establecería de la siguiente manera:

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, pag. 108

<sup>18</sup> *Ibid.*, pag. 108 y 109

El líder va ser la persona encargada de nombrar al dueño del proceso quien a su vez se encargará de escoger a los mejores individuos con que se encuentran en la empresa para formar el equipo de reingeniería quien va a rediseñar el proceso con la colaboración del Zar y la participación del comité directivo.

## PROCESO DE LÍDERAZGO

Los líderes son las personas que ocupan un puesto ejecutivo con la autoridad necesaria para hacer que la compañía acepte los cambios radicales que se llevarán a cabo con la implantación de la reingeniería. Los líderes son los encargados de impulsar el desarrollo de la reingeniería para hacer que se cumplan los objetivos rápidamente.

El ser líder no es un oficio que se le asigne a un ejecutivo, sino que es un rol que el individuo lleva a cabo por iniciativa propia.

“El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y misión. El líder debe aclararles a todos que la reingeniería implica un esfuerzo serio y que se llevara hasta el fin. De las convicciones y el entusiasmo del líder de la organización deriva la energía espiritual que necesita para embarcarse en el viaje a lo desconocido.”<sup>19</sup>

Los líderes tiene una función primordial dentro de la organización, ya que son los encargados de explicar el propósito que se pretende alcanzar con la reingeniería y los cambios radicales que se llevarán a cabo para lograr las metas fijadas. Los líderes son la base para el éxito de la reingeniería, esto no quiere decir que los demás elementos sean secundarios y menos importantes ya que la reingeniería es un proceso y como tal debe existir coordinación de todas sus partes para llegar al objetivo

---

<sup>19</sup> Ibid. pag. 109

establecido sin ningún contratiempo. Los líderes deben crear también un ambiente adecuado para la reingeniería porque no basta alentar al personal sino hay que propiciar que se rompan las reglas, se desafíe lo ya establecido y se piense con originalidad, siempre contando con su apoyo para llevarlo a cabo.

El papel del líder se requiere que sea ocupado por una persona que tiene influencia suficiente sobre los interesados en los procesos que se van a rediseñar, no es necesario que sea un alto ejecutivo, pues ellos siempre tienen deberes que los hacen perder de vista los procesos que se realizan dentro de la compañía, es por ello que el papel del líder es adoptado con mayor frecuencia por el jefe de operaciones, porque se encuentra en contacto directo con las operaciones de la empresa.

" El liderazgo no es sólo cuestión de posición, sino también de carácter, ambición, inquietud y curiosidad intelectual son las características distintivas de un líder. Un cuidador del **status quo** nunca podrá hacer acopio de la pasión y el entusiasmo que el esfuerzo requiere."<sup>20</sup>

Esto nos lleva a entender al líder como la persona que obliga a los demás hacer lo que el quiere; no de una manera agresiva, sino convincente.

### DUEÑO DEL PROCESO

"El dueño del proceso, el que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un gerente de alto nivel, generalmente con responsabilidad de línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía"<sup>21</sup>

El líder se encarga de motivar a la gente para lograr que la reingeniería tenga lugar en lo grande, en cambio el dueño del proceso tiene la función de hacer que la reingeniería tenga lugar en lo pequeño, es decir a nivel individual.

---

<sup>20</sup> Ibid. pag. 111

<sup>21</sup> Ibid. pag. 114

Una vez que se tienen identificados los procesos, el líder del proyecto nombra a las personas que los guiarán durante la reingeniería. Los dueños del proceso son individuos que están al mando de una de las funciones que forman parte del proceso que se pretende rediseñar. Por lo tanto lo ideal es que el dueño del proceso cuente con el aprecio de sus compañeros y muestre interés en la reingeniería, debe ser un agente de cambio que este dispuesto a aceptar el reto que implica llevar a cabo el rediseño.

El dueño del proceso es la persona que organiza un equipo de reingeniería y provee de los recursos necesarios para que realice su trabajo, así mismo tiene la función de apoyar, inspirar, motivar y asesorar a su equipo.

La tarea de los dueños no se acaba con la culminación del proyecto de reingeniería, sino que se extiende hasta la fase de ejecución, para vigilar la adecuada implantación.

### EQUIPO DE REINGENIERÍA:

"El verdadero trabajo de reingeniería -la carga pesada- es la labor de los miembros del equipo. Estos son los que tienen que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Estos son los individuos que en la práctica reinventan el negocio"<sup>22</sup>

Tomando en cuenta el concepto anterior podemos definir un equipo de reingeniería como el conjunto de personas con un objetivo en común, que coordinan sus actividades para formular un plan de trabajo factible e innovador, que permita su correcta ejecución.

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, pag. 115

La característica principal de estos grupos es que su tamaño debe estar limitado a un pequeño grupo formado entre 5 y 10 personas las cuales se formarán en dos grupos, el primero esta formado por los individuos que actualmente trabajan en el proceso que se pretende rediseñar y el segundo por los miembros que no forman parte de este proceso.

Los primeros conocen como se lleva a cabo el proceso actual o por lo menos conocen aquellas partes que tengan relación directa con su trabajo, esto nos permite tener un conocimiento amplio de la problemática que se pretende solucionar, el inconveniente de este primer grupo es que los integrantes tienden a ser demasiado subjetivos lo que les dificulta la capacidad para crear nuevas ideas.

Este grupo tiene la función de actuar como **agentes clave** para convencer a los miembros de la organización de que acepten los cambios que se llevarán a cabo con la instalación del proceso rediseñado, esto no les costará trabajo, ya que cuentan con la confianza de sus compañeros pues anteriormente trabajaron juntos.

Un equipo de reingeniería para que tenga éxito no debe estar formado sólo por miembros que sean parte del proceso actual, sino también por personas que no trabajan en el proceso que se esta rediseñando, porque son más objetivos y tienen una perspectiva distinta que nos sirve de ayuda para la empresa. Estos constituyen el segundo grupo al cual nos referimos anteriormente.

Este grupo esta formado por personas que provienen del ambiente externo a la empresa (asesores externos) . Deben tener la capacidad de escuchar y la facilidad para poder comunicarse con el resto del grupo, así como de poseer la habilidad de adquirir nuevos conocimiento relacionados con los procesos existentes.

Los miembros de este grupo pueden pertenecer también a la propia organización y se pueden encontrar en departamentos como: ingeniería, sistema de información y mercadotecnia, debido a sus inclinaciones innovadoras. Sólo en caso de no encontrar a las personas idóneas dentro de la misma empresa, se apelará a las fuentes externas.

### COMITÉ DIRECTIVO:

“El comité directivo es un grupo de altos administradores; habitualmente incluye a los dueños de proceso - aunque no se limita a ellos -, quienes proyectan la estrategia global de la reingeniería de la organización. Debe presidirlo el líder”<sup>23</sup>

El comité directivo no es una parte que debe existir forzosamente cuando se emprende un proyecto de reingeniería, pues hay empresas que lo consideran innecesario a diferencia de otras que lo consideran vital.

Este grupo se encarga de determinar la secuencia de los proyectos de reingeniería y la forma de distribuir los recursos con que se cuentan, así como de resolver los problemas que se susciten entre los dueños del proceso durante el rediseño.

### EL ZAR DE REINGENIERÍA:

“El zar de reingeniería es el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería”.<sup>24</sup>

El zar tiene dos funciones primordiales la primera es capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería; la segunda es coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

De lo anterior se deduce que el zar representa ser el nivel máximo dentro de un proceso de reingeniería, por lo que los dueños de procesos deben acudir a él para que les proporcione orientación, ya que cuenta con los conocimientos necesarios para ayudar a quienes no conocen aún que es la reingeniería. También puede colaborar en

---

<sup>23</sup> Ibid. pag. 121

<sup>24</sup> Ibid. pag. 121



la designación de los miembros (internos y externos ) que formarán parte de los equipos de reingeniería.

Podemos concluir que el zar es un vigilante constante de la adecuada planeación y ejecución del proyecto de reingeniería.

### **3.6 PLANEACIÓN DEL FUTURO.**

Planear es un proceso indispensable y necesario en todas las organizaciones ya que sin esta es imposible llevar a cabo las actividades de una empresa.

Por medio de la planeación se prevé el futuro y se desarrollan acciones que permitan el alcance de los objetivos establecidos por la empresa. Es importante mencionar que la planeación comprende tres niveles generales:

**El pronóstico:** Cuyo propósito es anticiparse a hechos futuros y poder hacer frente a esos cambios.

**La planeación estratégica:** Busca una visión a futuro de cinco a diez años, con base en los pronósticos ayudada con las fortalezas existentes en la organización.

**La planeación de operaciones:** Esta es más específica ya que va directo a la planeación de las actividades que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos. En esta se establecen programas y presupuestos anuales, así como demás herramientas necesarias que aseguren el éxito de la planeación.

La reingeniería para que este bien aplicada debe combinar los tres niveles de planeación. Desde el punto de vista de la reingeniería la planeación se divide en tres pasos principales:

1. Desarrollar una visión del futuro, una declaración de misión y principios que habrán de regir a la organización con base a las competencias esenciales de la organización.
2. Definir con claridad la forma en que la organización habrá de conducirse en los próximos tres a cinco años.
3. Determinar la actividad y el papel que desempeñará cada departamento durante el año siguiente, para apoyar el plan estratégico

Como resultado de las experiencias de las empresas es bien sabido que el éxito de una organización no llega de la nada, sino por el contrario las personas de todos los niveles y funciones dentro de la organización trabajan juntas para alcanzar los resultados deseados. Una dirección enfocada tiene más éxito si la apoyan todos los miembros, por lo que el proceso de planeación debe incorporar a representantes de todas las áreas funcionales clave. Por último la dirección de la organización deberá dirigir el esfuerzo y ser un participante activo: un enfoque de arriba a abajo.

La planeación es de gran ayuda para las empresas ya que les ayuda a responder preguntas que son claves en el éxito de una organización, como:

- ¿ Son claros la misión, visión y principios rectores de la organización?  
Para Compassion de México A.C. estos han sido formulados con claridad por lo que el problema que presenta no radica en estos.
- ¿ Se identificaron las competencias esenciales de la organización, y es posible mejorarlas?  
Compassion de México A.C. no identifico sus competencias esenciales, por lo que en el caso practico, se realizó una identificación de estas y se expone una alternativa para mejorarlas.
- ¿ Tiene la organización los recursos y las capacidades para enfrentarse al futuro?  
Sino es así : ¿ Cómo obtener estos recursos y capacidades?

Véase caso practico Capitulo VI.

## LOS BENEFICIOS DE PLANEAR EN PRIMER LUGAR

Las ventajas que nos proporciona la planeación estratégica son evidentes a primera vista, ya que nos obliga a pensar en el futuro, conocemos nuestras oportunidades y amenazas, y nos enfoca más a nuestra misión. Es un método infalible para permanecer bien ubicados en nuestro mercado. Algunas empresas (pequeñas, medianas y grandes) se encuentran tan ocupadas resolviendo problemas cotidianos (políticos, económicos, sociales, etc.) que se olvidan por completo de la planeación administrativa y esto les causa un daño aún mayor.

Otro de los beneficios que las empresas obtienen al realizar una buena planeación estratégica, es que ésta mejora el desempeño organizacional, ya que esta nos da una visión por medio de la cual establecer metas en forma coherente, esto sin contar que, las organizaciones grandes y pequeñas con planes estratégicos superan a aquellos competidores que no llevan a cabo una buena planeación de sus actividades.

La planeación estratégica nos ayuda a formar un trabajo en equipo, pues la organización sabe exactamente hacia donde se dirige y que es lo que quiere alcanzar. Es importante formar un grupo de planeación estratégica formado por personas de distintos niveles de la estructura organizacional y de esta manera se tenga una visión global de todas las actividades a desarrollar, no dejando ninguna actividad sin considerar. Los beneficios de este trabajo en equipo son un mejor conocimiento de la organización, superiores comunicaciones entre niveles y programas, mejores habilidades administrativas y aumento de la inversión en la organización.

La planeación estratégica nos proporciona ayuda en la solución de problemas organizacionales importantes, pues esta nos permite enfrentarlos y resolverlos de manera cotidiana e intencional. Obliga a una organización a enfocarse en los problemas, elecciones y oportunidades críticos. En el caso de Compassion de México, A.C. se han detectado los siguientes problemas:

**Falta de Organización.** Los empleados no saben a quien deben reportarle en determinadas situaciones.

1. **Personal poco capacitado.** El personal no tiene las habilidades, conocimientos y aptitudes que la ejecución de su trabajo requiere.
  2. **Equipo obsoleto.** El equipo utilizado no ayuda a la rápida realización de las tareas encomendadas. ( sumadoras en mal estado, máquinas viejas, etc.)
  3. **Pésima Estructura organizacional.** No existe un organigrama bien estructurado, ni una descripción de puestos para llevar a cabo la correcta selección del personal.
  4. **Nula Tecnología.** No se cuenta con computadoras que faciliten la tareas del personal y eviten los tiempos improductivos.
  5. **Falta de Capacitación, incentivos y educación básica de los líderes de proyecto.** Algunos líderes de proyecto no saben leer ni escribir por lo que se hace más tedioso el procedimiento de revisión de documentos.
  6. **Falta de delegación de actividades.** Los cheques sólo pueden ser firmados por el director general y en su ausencia se paraliza la expedición de cualquier cheque a los líderes de proyecto.
  7. **No hay motivación para los empleados.** Los empleados no reciben incentivo alguno por el trabajo que realizan.
  8. **Los salarios no son competitivos en virtud de que el servicio se otorga únicamente bajo la manifestación de una labor eminentemente social.**
- La planeación estratégica ayuda a satisfacer los requerimientos de los accionistas. Un plan estratégico es una buena herramienta para de comunicación para tratar con los accionistas, en particular respecto a los aspectos de financiamiento. Es importante mencionar que esta debe ayudar a influir y controlar en las situaciones y no sólo responder a ellas.
  - La planeación estratégica enfatiza las competencias esenciales de la organización. Las competencias esenciales son el aprendizaje colectivo de la organización que al final es lo más valiosos que puede obtener una organización, esta permite coordinar las diversas habilidades de producción e integrar flujos de tecnología, por lo que al planear y enfocarse en estas competencias una organización fortalece su posición competitiva y puede facilitar el acceso a una amplia gama de mercados.

## LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es una herramienta poderosa, pero cuando hay que hacer frente a algún problema de inmediato, como podría ser una severa escasez de efectivo, se debe recurrir a un diagnóstico preliminar, pues éste permite a las organizaciones abordar los problemas ya que tenemos un antecedente de la problemática gracias al diagnóstico realizado y de esta manera se puede resolver efectivamente.

Tomando en cuenta todas las consideraciones anteriores podemos decir que antes de comenzar el proceso de planeación es preciso recordar dos puntos clave durante este:

1. Enfocarse a las competencias esenciales. Estas deben enfocarse a la organización. De manera específica debe identificar aquellas habilidades que son centrales para la existencia de la organización y que definen lo que se hace mejor. Por lo que no se debe detener en asuntos periféricos.
2. Diseñar un proceso realista de planeación. Asegurarse de que la planeación considera los siguientes puntos:
  - La experiencia de la organización en la planeación
  - El compromiso de los líderes de la organización con la empresa (lealtad, y honradez)
  - El tiempo disponible con el que cuentan los miembros del equipo encargado de planear.
  - El liderazgo disponible para el esfuerzo de planeación (liderazgo participativo)
  - Pensar a futuro en el proceso de planeación

Mantener la orientación en los puntos críticos y ser realista en el desarrollo del plan nos dan como resultado una planeación exitosa que se adapte a las necesidades de la organización.

### 3.7 PASOS DE LA REINGENIERIA

Es importante mencionar cuales son los pasos que se deben seguir para implementar la reingeniería, esto sin olvidar que no son de aplicación rígida, pues deben ajustarse a las necesidades y expectativas de cada empresa en particular. Los pasos que se presentan a continuación muestran el orden empleado generalmente por la mayoría de las organizaciones:

#### 1. Identificación de procesos vigentes de la empresa

Deben identificarse los procesos vitales que permiten a la organización satisfacer las necesidades de los clientes. En el caso particular de Compassion de México A.C. se deben identificar aquellos procesos que permiten dar una ayuda a los niños de escasos recursos, como el proceso de distribución de donativos, el proceso de planeación de apertura de comedores en diferentes proyectos, el proceso de evangelización de los niños, etc.

#### 2. Determinar cuales son los procesos organizacionales críticos

Una vez definidos los procesos claves se deben enfatizar aquellos que se consideren críticos para el funcionamiento de la organización, esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.



En Compassion de México A.C. se han detectado que los procesos críticos que impiden el otorgamiento de un servicio de calidad son:

- Proceso de autorización de donativos
- Proceso de apertura y visitas a proyectos
- Proceso de capacitación y actualización del personal, etc.

Por lo que en la propuesta se plantean soluciones a tales procesos críticos mediante la aplicación de los puntos de la reingeniería.

## **1. Clasificación del desempeño del proceso**

Pueden utilizarse métodos que nos permiten clasificar y evaluar el desempeño de un proceso y determinar si es probable mejorar eficiencia, eficacia y flexibilidad. Existen dos sistemas de clasificación utilizados con frecuencia que son: Benchmarking y la evaluación del proceso.

### **Benchmarking**

“ Este proceso puede asumir varias formas como encuestas telefónicas o escritas, búsquedas de literatura, intercambio de materiales preparados o visitas a la planta. Por lo general los estudios de Benchmarking siguen un proceso de cuatro pasos: Planeación, recolección de datos, análisis de éstos para diferencias de desempeño y mejoras del proceso.”<sup>25</sup>

Como se observa este método consiste en un análisis tanto interno como externo de las condiciones y entorno en las cuales se desarrolla una organización, el método parece ser sencillo pero debe tenerse especial cuidado al recolectar la información, ya que en casos la información se vuelve poco confiable y los resultados no son los esperados.

---

<sup>25</sup> Lowenthal. Jeffrey N, *Reingeniería de la organización*, Editorial Panorama pag.111.

En el caso de Compassion de México, se aplicó esta técnica aplicando cuestionarios a directivos, empleados en general, directores de proyecto y niños pertenecientes a los proyectos, la información recaudada fue de ayuda pues estas encuestas permiten detectar problemas que aún no se habían visualizado como tales y que tienen inferencia en el desarrollo de la organización.

### **Evaluación del proceso**

Esta herramienta también es utilizada para evaluar los procesos desarrollados por las empresas y de esta manera conocer que tan eficaces o ineficaces son .

"El sistema se basa en un enfoque de clasificación de cinco niveles, el nivel más bajo es el cinco, en donde caen los procesos donde la dirección es inexistente y este en sí mismo puede ser eficaz. Por otra parte tal vez existan deficiencias importantes que requieran de acciones correctivas. En el siguiente nivel, el número cuatro existen los fundamentos de la dirección de procesos, se identifican ciertas mejoras y se establecen planes de acción correctiva. En el nivel tres, las medidas de eficacia deberán mostrar evidencia de que se cumplen los requerimientos del cliente, no deben existir fallas importantes de control y se debe implantar un plan para lograr el nivel dos. En el nivel dos, ya habrán ocurrido mejoras importantes en el proceso y se lograrán resultados positivos desde el punto de vista de eficiencia y eficacia, y por último el nivel uno es el más alto que se alcanza aquí el proceso identificado opera a su máxima eficiencia."<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Idem, pag. 114-115



## **2. Identificar oportunidades y el proceso, o procesos en donde emplear la reingeniería.**

Una vez que se tienen identificados los procesos, mediante la evaluación y clasificación de acuerdo a su desempeño, se tienen los elementos necesarios para poder detectar oportunidades para la aplicación de la reingeniería, ya sea de manera parcial o total dentro de la organización.

Para Compassion de México, A.C. se hizo necesaria una reingeniería en la totalidad de la organización, ya que tres de los procesos claves (proceso de distribución de donativos, proceso de visitas a proyectos y proceso de capacitación de personal ) fueron ubicado en el nivel cinco, lo cual significa que mientras no se aplique una reingeniería la organización no podrá otorgar un servicio de calidad enfocado a la satisfacción del cliente, en este caso un mayor beneficio a los niños de escasos recursos.

## **3. Orientar al patrocinador del proceso**

El patrocinador del proceso debe estar dispuesto a comprometerse con la oportunidad de la reingeniería. En la reingeniería propuesta para Compassion de México, A.C. se recibió todo el apoyo por parte los directivos y en especial de la Dirección General.

El patrocinador del proceso debe definir las oportunidades que existen, así como evaluar el valor de dichas oportunidades, analizando cada una de ellas a profundidad para evitar que en la implantación de la reingeniería se pierda de vista el objetivo primordial.

En Compassion de México A.C. el patrocinador principal son los padrinos quienes aportan una cantidad fija mensualmente correspondiente a \$ 30.00 dólares, con la reingeniería lo que se pretende es realizar visitas a empresas para que nos apoyen a recaudar más donativos que beneficien a nuestro cliente principal que es el niño.

#### **4. Establecer metas preliminares del proyecto**

Este paso consiste en establecer metas específicas como disminución del tiempo requerido para llevar a cabo cada uno de los procesos, optimización de recursos, aumento en la calidad del servicio.

#### **5. Discutir un calendario**

Una vez que se tienen establecidas las metas que se pretenden alcanzar hay que determinar un calendario donde se fije un tiempo razonable para alcanzar dichas metas, esto con el objetivo de no alargar demasiado el proceso de la reingeniería, se debe trabajar sobre un calendario establecido con anterioridad y se debe procurar hasta donde sea humanamente posible romper con el tiempo estipulado en dicha programación de tiempo.

#### **6. Establecer el alcance del proyecto**

El líder del proyecto establece el alcance del proyecto al identificar a los responsables del proceso , crear misión y metas de proyecto, estructurar y seleccionar a los miembros del equipo y por último al desarrollar un plan de trabajo para llevar a cabo el proyecto.

### **3.8 INICIACIÓN DE LA REINGENIERÍA**

Esta es la parte primordial del proceso de reingeniería y la que más nos interesa, ya que es el punto de partida del cambio radical. Se ha dejado este punto como uno de los objetivos finales pues la intención es hacer que el lector entienda lo que es la reingeniería y se familiarice con ella.

Iniciar la reingeniería no es una tarea fácil pues es difícil lograr que la gente interna a la organización acepte los cambios, o por lo menos que no ponga barreras en el desarrollo de este proceso de reingeniería.

Para alcanzar esta meta, se requiere de un trabajo arduo y constante que permita convencer al personal de que es un cambio necesario para la supervivencia de la empresa, para llegar a tal punto se requiere exponer a los empleados la situación real en la cual se encuentra la empresa, así como el beneficio que se pretende obtener a través de el proceso de reingeniería.

Para convencer a los empleados se debe redactar un documento en el cual se expongan en forma breve la problemática de la empresa. Para efectos de nuestra tesis el documento es redactado en forma genérica, pero mostrando los aspectos relevantes que dan lugar al problema.

Es difícil proyectar lo que se pretende alcanzar con un proceso rediseñado, pues es complicado detallar las situaciones que se presentarán, porque cuando se da el primer paso no se sabe con exactitud cual será el resultado de la reingeniería.

A medida que se va desarrollando el proyecto se tiene una idea más clara de lo que se desea obtener y se van afinando los planes para lograr nuestro objetivo.

Una vez que la alta administración escuche los dos argumentos (de la situación presente y lo que se pretende) el resto de la organización también debe enterarse, este es el primer paso para la reingeniería.

### **3.9 ÉXITO EN LA REINGENIERÍA**

No siempre se alcanza el éxito con la reingeniería, no porque ésta sea un proceso peligroso, sino que para poder emprenderlo se requiere de una visión muy amplia y una planeación inteligente de lo que se pretende alcanzar, por parte de las personas interesadas en implantar el proceso de rediseño.

Los errores más comunes que mencionan Michael Hammer y James Champy son:

- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
- No concentrarse en los procesos
- No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados
- Conformarse con resultados de poca importancia
- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- Limitar de ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería
- Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería
- Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba
- Tratar de rediseñar cuando el director ejecutivo le faltan sólo 2 años para jubilarse.
- Concentrarse exclusivamente en diseño.
- Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado.
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia
- Prolongar demasiado el esfuerzo.

Para comprender mejor estos errores es conveniente profundizar en cada uno de ellos:

#### TRATAR DE CORREGIR UN PROCESO EN VEZ DE CAMBIARLO

Esta es una de las causas más comunes por la cual las empresas han fracasado ya que se ha mencionado con anterioridad que reingeniería significa romper con los esquemas existentes y no realizar mejoras continuas o marginales. Lo que se pretende frecuentemente en empresas es realizar una reingeniería con la idea de hacer mejoras a los procesos existentes, pues tienen la creencia de que es innecesario

desechar los procesos anteriores, por lo que tienen un mal inicio, y por consecuencia un final que los lleva al fracaso.

## **NO CONCENTRARSE EN LOS PROCESOS**

Las personas se orientan hacia el cumplimiento de las tareas, actividades, trabajo, etc. pero no hacia los procesos que son los que realmente tienen validez para la reingeniería.

Por esta razón la reingeniería en ocasiones no logra cumplir con sus planes previamente establecidos.

## **NO OLVIDARSE DE TODO LO QUE NO SEA REINGENIERÍA DE PROCESOS**

Para emprender la reingeniería se debe dejar atrás lo viejo y obsoleto y cambiarlo por algo completamente nuevo, sin que intervengan elementos del proceso anterior. Por lo que la persona que propone la reingeniería debe tener un amplio conocimiento de los cambios que propicia el implantar un proceso rediseñado.

## **NO HACER CASO DE LOS VALORES Y LAS CREENCIAS DE LOS EMPLEADOS**

Los administradores deben tomar en cuenta lo que piensa el personal acerca de la reingeniería, para saber como motivarlos considerando los nuevos valores y creencias que el proceso rediseñado exige.

Se debe introducir a los empleados al campo de la reingeniería para que la comprendan mejor y sepan que es lo que se pretende alcanzar con su implantación. Esta introducción se llevará a cabo por medio de pláticas o charlas acerca de los cambios.

## **CONFORMARSE CON RESULTADOS DE POCA IMPORTANCIA**

Se debe ser ambicioso al implantar objetivos y al obtener resultados. La organización no se debe conformar con mejoras marginales que aunque aparentemente son más sencillas, al final resultan ser perjudiciales ya que proporcionan soluciones paliativas que causan problemas aún mayores en el transcurso del tiempo.

## **ABANDONAR EL ESFUERZO ANTES DE TIEMPO**

No hay que detener el curso de la reingeniería, porque hacerlo provocaría pérdidas de tiempo y talentos innovadores; así como el esfuerzo realizado al desarrollar el proyecto no se aprovecharía como se tenía planeado en un principio. Esto sin tomar en cuenta que se pierde credibilidad y confianza de los empleados y directivos hacia los cambios.

## **LIMITAR DE ANTE MANO LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y EL ALCANCE DEL ESFUERZO DE REINGENIERÍA**

Este es un error que se presenta a menudo en las empresas, ya que la administración define de una manera estrecha la problemática a resolver o limita sus alcances poniendo al proceso barreras que dificultan el logro de los objetivos.

## **DEJAR QUE LAS CULTURAS Y LAS ACTITUDES CORPORATIVAS EXISTENTES IMPIDAN QUE EMPIECE LA REINGENIERÍA**

Es otro de los problemas comunes que se presentan en los procesos rediseñados, ya que las actitudes y culturas que existen en la empresa pueden llegar a entorpecer el proceso de reingeniería antes de que este comience. Para evitar esto los ejecutivos tienen la obligación de superar esas barreras.

## TRATAR DE QUE LA REINGENIERÍA SE HAGA DE ABAJO PARA ARRIBA

Este error es ocasionado cuando se intenta que los empleados de primera línea inicien y ejecuten un esfuerzo de reingeniería. Las causas por las que no resulta conveniente hacerlo son fundamentalmente dos: La primera razón es que los empleados de primera línea no cuentan con una perspectiva amplia y se limitan a sus funciones individuales o a los departamentos a los cuales pertenecen, lo que les impide ver el proceso de manera global y reconocer la deficiencia general de él. La segunda razón es que los niveles inferiores carecen de la autoridad e influencia suficiente para hacer que los integrantes de la organización acepten los cargos radicales de los procesos rediseñados. Sólo un liderazgo fuerte y que venga de arriba logrará que las personas acepten las transformaciones que la reingeniería produce.

## TRATAR DE REDISEÑAR CUANDO EL DIRECTOR EJECUTIVO LE FALTAN SÓLO 2 AÑOS PARA JUBILARSE.

No se debe de emprender la reingeniería cuando el director ejecutivo este a un paso de su jubilación, pues este verá a la reingeniería con escepticismo y con poco entusiasmo, esto no se debe a que no le importe el futuro de la organización, lo que sucede es que al llevar a cabo cambios radicales en los procesos de una empresa, se ocasionan dificultades para la estructura de esta y para sus sistemas administrativos, y una persona que esta a punto de retirarse lo que menos le interesa es intervenir en situaciones tan complejas y que limiten la libertad de acción de su sucesor.

Otro problema que se presenta es que el personal esta demasiado ocupado pensando en quien ocupara el puesto vacante, y los posibles candidatos estarán trabajando duro para lograr ocupar dicho puesto y no les interesará esforzarse para emprender la reingeniería.

## **CONCENTRARSE EXCLUSIVAMENTE EN DISEÑO.**

Otra equivocación en el proceso de reingeniería surge cuando existen diseños que se quedan en una fase ideológica y nunca se llevan a cabo, lo que hay que hacer es ejecutarlos, para que se conviertan en realidad y no se queden en sólo ideas.

## **TRATAR DE HACER LA REINGENIERÍA SIN VOLVER A ALGUIEN DESDICHADO.**

Al llevar a cabo la reingeniería es muy importante hablar con el personal de los cambios que ocurrirán con la implantación de este proceso rediseñado, para que se interesen y tengan claro que ese cambio los va a beneficiar y así evitar la inconformidad del personal.

## **DAR MARCHA ATRÁS CUANDO SE ENCUENTRA RESISTENCIA**

La administración debe tomar en cuenta un factor muy importante que es el de la resistencia del personal ante el cambio o cambios que puedan ocurrir con la reingeniería, ya que este es a grandes proporciones y en un momento dado el personal puede sentir miedo o temor de llegar a perder su puesto, por lo que se resiste al cambio y pone barreras para el desarrollo del proceso.

## **PROLONGAR DEMASIADO EL ESFUERZO**

Es muy importante mencionar, que para llevar a cabo la reingeniería no se tiene que exceder en cuanto al tiempo, ya que provocaría en la gente impaciencia, confusión e incluso distracciones, que nos conducen al fracaso de la reingeniería ocasionado por la falta de interés, pues no se cuenta con la atención que se tenía al inicio del proyecto.



**CAPITULO IV**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

## CAPITULO IV ADMINISTRACION DE LA CALIDAD.

### 4.1 GENERALIDADES

La época actual esta caracterizada por el concepto de **globalización** y de la apertura presionada, en donde la calidad tiene una participación vital, las naciones adoptan un rol cada vez mas activo.

Para hacer frente a las constantes y crecientes demandas de los clientes es necesario llevar a cabo una planeación estratégica en la que se consideren:

- ✓ Cambios en tecnología, procesos y mentalidad.
- ✓ Compromisos y participación de la Dirección de la empresa
- ✓ Asignación de recursos
- ✓ Creación del ambiente adecuado para que cada persona participe en la mejora

- Hablar de los recursos es hablar de **COMPETITIVIDAD**, pues implica la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que la competencia, aprovechando al máximo los recursos requeridos. A este máximo aprovechamiento se le llama **PRODUCTIVIDAD** y da como consecuencia el crecimiento del personal y la eliminación de desperdicios.

La dirección debe considerar una planeación estratégica en la cual este incluida un proceso de mejora continua, que es indispensable para lograr **CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD**.

A través de la implantación de la reingeniería se pretende lograr:

	PROCESO ACTUAL	PROCESO REDISEÑADO	% DE MEJORA
DONATIVOS	339,500.00 dls.	436,500.00 dls.	28.57 %
GASTOS DE ADMÓN.	97,000.00 dls.	33,950.00 dls.	58.82 %
OTROS GASTOS	48,500.00 dls.	14,550.00 dls.	70.00 %

ACTIVIDAD EN:	PROCESO ACTUAL	PROCESO REDISEÑADO	% DE MEJORA
RECEPCION	30 min.	10 min.	66.67 %
CORRESPONDENCIA	2 hrs.	20 min.	83.33 %
PROGRAMAS	3 hrs.	25 min.	86.11 %
CONTABILIDAD	1 hr. 30 min.	30 min.	66.67%
TOTAL	7 hrs.	1 hr. 25 min.	79.76 %

	PROCESO ACTUAL	PROCESO REDISEÑADO	% DE MEJORA
NÚM. DE PROYECTOS	335	32	90.45 %

El significado histórico de la palabra **calidad** es el de aptitud o adecuación al uso. Por lo que se entiende que un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario.

Dentro de la historia del desarrollo del hombre se encuentran tres épocas de importancia relevante que son:

1. La Revolución industrial que cambia los procesos productivos de manuales a técnicos. Es aquí donde se empieza hacer necesaria la administración formal, pues los talleres artesanales se convierten en empresas (con maquinaria) que requieren mayor control, debido a que aumenta el número de empleados, el volumen de la producción, las inversiones, etc.
2. La orientación que la industria dio hacia la producción en masa. En esta etapa se producen grandes volúmenes en serie, aquí se centra el interés en el dinero no importa ni la calidad del producto, ni la gente que trabaja (son solo máquinas) lo único que se considera verdaderamente importante es obtener cada vez mayores utilidades.
3. Finalmente, el enfoque industrial y de servicios se ha dirigido hacia el cliente tratando de proporcionar calidad. A través de las diferentes etapas los industriales empiezan a tomar conciencia de que lo más importante es el cliente, tanto interno (personal), como externo (consumidores), por lo que se da un giro hacia la calidad total que involucra a toda la organización, desde el personal que barre hasta los mandos directivos, desde el proveedor hasta el producto final, etc.

La pregunta que surge es ¿Qué es la Administración de la Calidad?, Para dar una respuesta la definiremos como: " Se refiere al énfasis de la calidad total que enmarca a la organización entera, desde el proveedor hasta el consumidor. Enfatiza el compromiso administrativo de llevar una dirección continua y extenderlo a toda la empresa, hacia la excelencia en todos los aspectos de los productos y servicios que son importantes para el cliente".<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> RENDER, Barry. *Principios de Administración de Operaciones*, Edit. Prentice Hall, México 1996. pág. 94

La segunda mitad del siglo XX ha sido el escenario en el cual un pueblo ha logrado un desarrollo, empezando de cero hasta llegar a niveles de calidad nunca antes vistos, el pueblo al cual nos referimos es el japonés.

Sin embargo el avance de este pueblo ha sido diseñado y dirigido tomando como base los conocimientos impartidos por un extranjero; el norteamericano W. Edwards Deming.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial el doctor Deming enseñó a las empresas japonesas como utilizar la **estadística** como medio para sistematizar y mejorar los procesos productivos y lograr la participación de los trabajadores de todos los niveles en el producto final.

El primer paso para lograr el cambio es adoptar un lenguaje común para poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y partir de ahí para establecer objetivos y metas de calidad, este lenguaje es la **estadística**.

Es importante estudiar cada una de las herramientas estadísticas básicas del control de calidad para poder aplicarlas de manera correcta.

## 4.2 EL COSTO DE LA CALIDAD

El no hacer las cosas bien a la primera conduce a costos innecesarios, y por otra parte el asegurar que si se hagan bien nos lleva a la realización de costos de prevención. Un buen sistema de Calidad debe eliminar los primeros y optimizar los segundos.

Es importante tener en mente cuando se lleva a cabo la planeación del sistema de calidad, que este contemple los costos a los cuales se tendrán que incurrir para que este tenga éxito, estamos de acuerdo en que el sistema eliminara los costos de **retrabajo** y **reprocesos**, evitando así los desperdicios y costos innecesarios, pero esto

cuesta ya que para evitarlo hay que recurrir a otros costos, como son maquinaria de punta (con menos margen de error), capacitación, inspecciones, etc.

En Compassion de Mexico A.C. se aplicara la capacitación, como punto clave en el logro de la Calidad del servicio, las inspecciones serán inherentes a la naturaleza del trabajo, esto se clarifica en el capítulo VII.

### **4.3 LA REVOLUCION DEL CLIENTE**

En la actualidad se ha venido presentando un fenómeno peculiar, que es la revolución del cliente, esta ha puesto a las empresas a trabajar dentro de la Calidad, y a preocuparse por sus clientes, teniendo como único objetivo, la satisfacción total de ellos.

Parece ser sencillo pero esto significa entrar en contacto directo, tanto con clientes como proveedores para poder llevar al consumidor un producto o servicio que satisfaga sus necesidades de la mejor manera posible.

La empresa debe investigar mediante estudios de mercado que es lo que cliente espera del servicio o producto que ellos ofrecen para de esta manera entregárselo en la forma en que lo requiere, como se ha visto la calidad significa que sea adaptable a las necesidades y características del usuario, no a las características estéticas de este.

La revolución del cliente ha obligado a las organizaciones a tener un mayor cuidado de los consumidores, pues estos ya no se conforman con productos que medianamente cumplan con sus requerimientos, sino por el contrario cada vez exigen mas y demandan mayor calidad, esto trae como consecuencia que las organizaciones emprendan el camino hacia la calidad, para ser competitivos y mantenerse vigentes en el mercado.

En Compassion de Mexico A.C. no se ha dado la debida importancia al cliente (niños de escasos recursos), pues este no reclama porque lo que se le esta dando es una ayuda que no es obligatoria, esto ha contribuido a que al cliente se le tenga en un plano secundario, y no se le de la importancia que merece, es por ello que el grupo que forma Compassion de Mexico A.C. debe concientizarse y crear un verdadero compromiso con esos niños que tanto requieren la ayuda. De esta manera se podrá dar un beneficio de mayor calidad a los niños, debemos recordar que no solo de pan vive el hombre y que esos niños necesitan una guía y que mejor manera que guiarlos con el ejemplo de ser hombres de bien que le den el justo valor a las cosas y a las personas.

#### **4.4 HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS BÁSICAS**

Las herramientas de las cuales se vale la empresa para controlar sus actividades y brindar calidad son:

1. Hoja de Chequeo
2. Diagrama de Pareto
3. Diagrama Causa - Efecto
4. Histograma
5. Gráfica de Control

Obviamente estas no son todas las herramientas estadísticas básicas, pero son las más importantes, y las que nos servirán en una empresa como Compassion de México A.C. Los beneficios que proporciona el uso de estas herramientas ó recursos estadísticos son:

- Detectar problemas
- Disminuir el área de los problemas
- Determinar los factores que causan los problemas
- Determinar si las supuestas causas o efectos son verdaderas ó no
- Confirmar los efectos de las mejoras desarrolladas

Como podemos observar estas herramientas son instrumentos de gran utilidad ya que permiten a la empresa ver de manera clara las causas que ocasionan los problemas y poner un remedio a tiempo para evitar que crezcan.

Permitiendo a las empresas otorgar un servicio de calidad al cliente.

En el caso de Compassion de México A.C. el cliente son los niños de escasos recursos y el servicio de calidad, un mayor beneficio que les permita desarrollarse dentro de la sociedad a la cual pertenecen.

### TORMENTA DE IDEAS

La tormenta de ideas no es una herramienta de control estadístico, pero si es un punto de apoyo, y en ocasiones puede ser un punto de partida para la aplicación de estas herramientas. Para efecto de nuestra tesis la tormenta de ideas, es una técnica que se puede utilizar para allegarse de ideas que permiten solucionar o identificar los problemas.

Esta técnica consiste en la reunión de grupos de personas que trabajando en equipo intentan determinar cual es la causa de un problema o descubrir cual es el verdadero problema (se aceptan todas la ideas por muy insignificantes que parezcan).

Una vez que se tiene un grupo considerable de ideas, estas deben ser evaluadas, cada idea debe evaluarse individualmente, marcando las ideas que el grupo considere como relevantes, ya sea por votación o por consenso.



#### 4.4.1 HOJA DE CHEQUEO

##### CONCEPTO:

Es un formato que se utiliza para recolectar datos fácilmente y obtener información suficiente sobre procesos, actividades, funciones, problemas, áreas de mejora, etc. Para su posterior análisis.

##### CARACTERÍSTICAS

- Los conceptos de los cuales se desea recolectar información se establecen previamente.
- Las pruebas, resultados, frecuencias, récords son descritos con marcas, ejemplo (x), (✓), etc.
- El control depende de los datos
- Los datos deben ser correctos y debidamente colectados
- Se utilizan formatos de doble entrada

##### USOS

- ◆ Para examinar la distribución de un proceso de producción
- ◆ Ayuda al examen o análisis sobre la localización de áreas de mejora
- ◆ Comprueba causas de defecto en todo proceso o actividad
- ◆ Checa o analiza las operaciones
- ◆ Detecta y clasifica áreas con mayor índices de rechazos, errores, defectos, tiempos perdidos, etc.

##### PARA CONSTRUIR UNA HOJA DE CHEQUEO DEBEMOS CONSIDERAR:

- ◇ Como organizar los datos
- ◇ Especificar un periodo de tiempo

- ◇ Diseñar físicamente la hoja de chequeo ( de acuerdo a las necesidades de cada empresa).
- ◇ Coleccionar los datos

#### 4.4.2. DIAGRAMA DE PARETO

##### CONCEPTO:

“Es una gráfica de barras que demuestra la frecuencia con que ocurren ciertos problemas, ordenados desde el más frecuente, hasta el menos frecuente, con el objeto de identificar los problemas que afectan el resultado del trabajo, esto se conoce como la ley 20 - 80.”<sup>28</sup>

##### CARACTERÍSTICAS:

- Se toman los datos de la hoja de chequeo
- Separa los problemas jerarquizándolos según su importancia
- La barras van de izquierda a derecha colocando la más alta que representa el problema más frecuente en primer término, y así en forma descendente.
- Identifica con precisión los diferentes problemas que se presentan así como su impacto.

##### USOS

- ◆ Principalmente para decidir en que problema se debe trabajar primero
- ◆ Traduce el análisis de los datos a números y porcentajes
- ◆ Categoriza los problemas
- ◆ Fija criterios y genera ideas para la solución de problemas
- ◆ Enfoca esfuerzos grupales a los problemas más críticos

---

<sup>28</sup> VITRO ENVASES. *Seminario de administración de la calidad integral*, México 1994

## ELABORACIÓN DE UNA GRÁFICA DE PARETO

- ◇ Seleccionar los problemas a comparar y clasificar en un orden.
- ◇ Seleccionar el estándar de la unidad de medición para comparación.
- ◇ Seleccionar el periodo de tiempo a estudiar.
- ◇ Recopilar la información necesaria para cada categoría.
- ◇ Comparar la frecuencia o el costo de cada categoría con relación a todas las demás categorías.
- ◇ Relacionar las categorías desde la izquierda hacia la derecha sobre el eje horizontal en orden de frecuencia o costo decreciente. Las características que contienen el menor número de partidas se pueden combinar en una categoría denominada "otras" que se coloca a la extrema derecha como ultima barra.
- ◇ Por encima de cada clasificación o categoría dibujar un rectángulo cuya altura represente la frecuencia o el costo en esa clasificación.

### **4.4.3 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO (ISHIKAWA)**

#### CONCEPTO:

"Las gráficas de causa y efecto se utilizan para representar la relación en algún efecto y todas las posibles causas que influyen sobre el mismo"<sup>29</sup>. Es probable que para cada efecto existan varias categorías importantes de causas. Estas causas se pueden resumir bajo las siguientes categorías:

1. Materiales
2. Métodos
3. Personas
4. Medio ambiente
5. Maquinaria
6. Medición

<sup>29</sup> SUE MITCHELL, Nancy. *Desempeño con calidad*, México 1993, Editorial Panorama, primera impresión, pag. 68

## CARACTERÍSTICAS

- Provee el máximo número de causas que afectan un efecto dado
- Identifica las posibles causas de un problema
- Divide las causas en sus partes más pequeñas
- Muestran como interaccionan las causas

## USOS

- ◆ Identifica, analiza y ayuda a resolver problemas
- ◆ Propicia, facilita y exige trabajo
- ◆ Busca las causas del problema y asignar responsabilidades
- ◆ Evitar desviaciones en el análisis de los problemas y en la búsqueda de soluciones

## ELABORACIÓN DE UNA GRÁFICA CAUSA – EFECTO

- ◆ Describir el o los problemas
- ◆ Producir las causas necesarias para elaborar la gráfica (mediante la tormenta de ideas)
- ◆ Colocar la declaración del problema en un cuadro ubicado a la derecha de la gráfica
- ◆ Dibujar las seis categorías más importantes
- ◆ Colocar las ideas obtenidas mediante la tormenta de ideas en las categorías adecuadas
- ◆ Para cada causa relacionar lo que ocurre mientras se desprenden las causas principales.
- ◆ Utilizar el menor número posible de palabras
- ◆ Buscar las causas que aparecen en forma repetitiva
- ◆ Obtener el consenso del grupo
- ◆ Recopilar información para determinar las frecuencias relativas a las causas (Gráfica de Pareto).

#### 4.4.4 HISTOGRAMA

El histograma toma los datos de medición (temperatura, longitud, peso, tiempo) y muestra su distribución. El histograma muestra la variación que tiene dentro de sí cualquier proceso.

La elaboración del histograma ayudará a mostrar si el proceso es normal o si cae en la curva en forma de campana. Puede indicar que los datos se inclinan a la izquierda o a la derecha o si la distribución de los datos se encuentra dentro de las especificaciones

#### 4.4.5 GRÁFICA DE CONTROL

##### CONCEPTO:

Es una herramienta estadística que detecta la variabilidad de un proceso; es decir, permite analizar los rangos y promedios en que se mueve un proceso, una operación o una actividad repetitiva.

##### CARACTERÍSTICAS

- Reporta la variabilidad del proceso
- Muestra el nivel promedio al que esta operando el proceso
- Detecta las causas esenciales que están actuando en el proceso
- Indica si el proceso es estable

##### USOS

- ◆ Es un auxiliar en la reducción de desperdicios, retardos e inspección
- ◆ Ayuda en problemas difíciles relacionados con especificaciones y requerimientos
- ◆ Para incrementar el conocimiento del proceso
- ◆ Como una ayuda objetiva para incrementar los resultados en calidad

## 4.5 CÍRCULO DE DEMING

Se debe tomar una actitud crítica hacia nuestro trabajo, el trabajo de los demás compañeros y el de los competidores no sólo identificando problemas, sino intentando diversas soluciones. Hay que recordar que en un proceso productivo o administrativo cada persona que interviene en los diferentes pasos es un cliente del anterior. Si se recibimos un producto o servicio de calidad, libre de defectos y de acuerdo a las especificaciones establecidas, no tendremos otro remedio que efectuar un trabajo bien hecho que prosiga hasta el fin de la cadena productiva o administrativa. Si por el contrario recibimos un producto o servicio defectuoso, su calidad continuará disminuyendo hasta terminar siendo un rechazo más.

### LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

“Estos son principios de Deming aplicables a cualquier organización sean pequeñas, medianas o grandes”.<sup>30</sup>

1.-- Poner especial énfasis en mejorar el producto o servicio.

Esto es posible elaborando un plan para ser competitivos y permanecer en la empresa. Decidir quien de la alta dirección es responsable de hacerlo, aceptando obligaciones como:

a) Innovar: Colocar recursos para el largo plazo

- Nuevos servicios
- Nuevos materiales que serán requeridos

b) Poner recursos en:

- Investigación
- Educación
- Seguridad
- Desarrollo tecnológico

<sup>30</sup> ITESM. *Seminario de Competitividad*. México 1994

- c) Mejora constante del servicio
- d) Destinar recursos al mantenimiento de equipo

## 2.- Adoptar la nueva filosofía

Se tiene que adoptar una nueva filosofía que vaya acorde a los cambios que se implantarán, esto para estar actualizados y ser competitivos, no sólo en el aspecto productivo, sino también en el aspecto del servicio que se brinde.

## 3.- Cesar la dependencia sobre inspección

Se debe dejar a un lado la inspección masiva y adoptar la evidencia estadística para lograr calidad . La calidad no viene de la inspección sino del mejoramiento del proceso.

## 4.- Fin a la práctica de hacer negocios sobre la base de precios marca.

En lugar de partir sobre la base de precios de marca, es necesario depender de medidas significativas de calidad junto con el precio. Eliminar proveedores que no certifiquen con evidencia estadística la calidad. Además que las fuerzas de competitividad estén en los precios únicamente, menos ahora que los requerimientos recaen en la uniformidad y confiabilidad de los productos. Buscar proveedores que ofrezcan calidad con evidencia estadística y por lo tanto precio.

## 5.- Constantemente mejorar el sistema de producción y servicio

Este trabajo pertenece a la administración como tipo de trabajo continuo de mejora. Continuar con la reducción de tiempo, errores y mejoras de calidad en cada actividad, herramientas estadísticas como estudios potenciales del proceso, diseño de experimentos entre otros conocidos ya por la administración serán requerida para el diseño y análisis de prueba y para separar las causas especiales de las comunes. Un proceso que este en un estado de control estadístico que puede ser mejorado solamente por el estudio del propio proceso.

#### 6.- Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

El entrenamiento debe ser reconstruido totalmente. En cuanto a la variable estándar es con frecuencia dependiente del supervisor, si esta o no en problemas para alcanzar su cuota diaria en términos cantidad no de calidad.

#### 7.- Instituir métodos modernos de supervisión.

La responsabilidad del supervisor será con base a la calidad y no a la cantidad, de esta manera se mejorará la productividad. La administración debe prepararse para tomar acciones sobre reportes del supervisor de defectos inherentes, máquinas sin mantenimiento, herramientas pobres y procedimientos ineficientes. Se debe tratar que exista comunicación completa entre el supervisor y la alta dirección.

#### 8.- Romper el miedo

Dar confianza al trabajador para que se desarrolle en un ambiente de seguridad y trabaje de manera más efectiva. El miedo desaparece en función de las mejoras que sufra la administración, y los empleados desarrollarán confianza en ella.

#### 9.- Romper con las barreras entre departamentos

La gente de todos los departamentos deben aprender acerca de los problemas que se suscitan dentro de la organización. Se requiere comunicación, y trabajar con un fin en común: Calidad

#### 10.- Eliminar metas numéricas para la fuerza de trabajo

Eliminar metas, slogans, fotos, posters que presionen a la fuerza de trabajo a incrementar la productividad, marcando su trabajo como un autorretrato. Se requiere de una guía proporcionada por la alta dirección, esta puede publicar posters donde explique lo que ellos (alta dirección) están estableciendo mes a mes para mejorar el sistema, la calidad y la productividad.



### 11.- Eliminar estándares y cuotas de trabajo sobre cantidad

Los estándares de trabajo son una garantía de ineficiencia y alto costo, son manifestaciones de la inhabilidad para entender y proporcionar una supervisión apropiada.

### 12.- Remover barreras entre el trabajador y su orgullo de ejecutar el trabajo.

Tratar de motivar al trabajador para que desempeñe mejor su trabajo, hacerle ver la importancia que tiene dentro de todo el sistema, es decir reconocer su trabajo.

### 13.- Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento

Es necesario para la alta dirección incorporar reglas de la teoría estadística y su aplicación. Se requiere adaptar a las personas a usar la estadística en sus tareas, en sus compras, ventas, para mejorar la calidad.

### 14.- Crear la estructura que impulse día a día los trece puntos anteriores.

La alta dirección requiere de formar maestros en la utilización de métodos estadísticos y un comité que dirija continuamente los trece puntos anteriores.

El doctor Deming muestra los cuatro puntos principales para resolver un problema:

Planear

Hacer

Verificar

Actuar

El círculo de Deming se presenta en una dinámica constante, buscando siempre el nivel de excelencia, basándose desde luego en la conciencia de la calidad.

Cada uno de los elementos del círculo presenta acciones que deben ser consideradas:

#### 1. PLANEAR:

- ◆ Decidir los objetivos
- ◆ Establecer los métodos para lograr los objetivos

#### 2.- HACER:

- ◆ Dar educación y entrenamiento a los involucrados, acerca de los métodos establecidos
- ◆ Llevar a cabo lo planeado

#### 3.- VERIFICAR:

- ◆ Verificar el comportamiento real de los cambios implementados

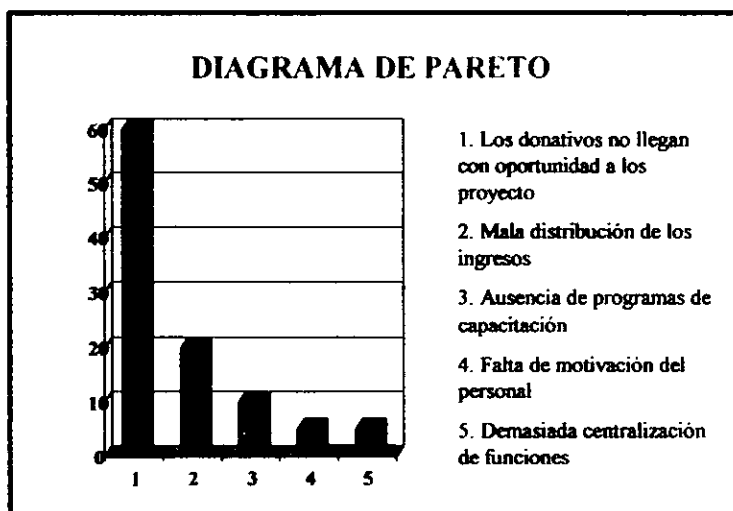
#### 4.- ACTUAR

- ◆ Tomar nuevas acciones correctiva o estandarizar

La aplicación de las herramientas estadísticas dentro del círculo dinámico de Deming, permite eliminar hasta un 95% de los problemas de calidad y como consecuencia un incremento en la productividad.

## PASOS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

1. El primer paso es llevar acabo una reunión con los miembros clave de la empresa en donde se organice una lluvia de ideas que servirá de base para la detección de problemas.
2. Se escogen los problemas más relevantes en una lista
3. En una gráfica de Pareto se muestra cual es la causa de mayor incidencia

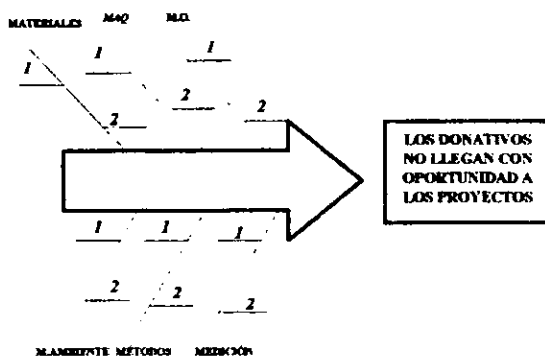


4. Una vez que se conoce cual es el problema que más afecta a la empresa, se debe realizar una diagrama causa - efecto, para conocer más a fondo el problema por medio de las subcausas.

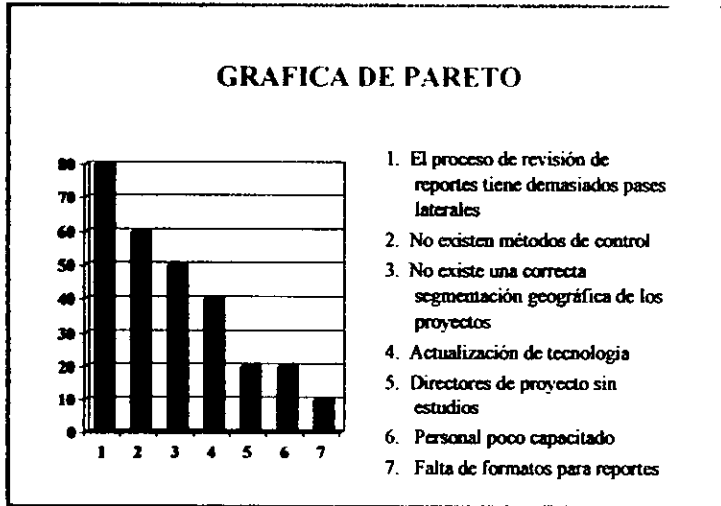
### DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

MATERIALES	MAQUINARIA	M.O.	M.AMBIENTE	MÉTODO	MEDICIÓN
1. Faltan formatos para reportes	1. Máquina de escribir en malas condiciones	1. Personal poco capacitado	1. Las oficinas son muy frías y oscuras	1. El proceso de revisión de reportes tiene demasiados pasos laterales	1. No existe un estándar del tiempo que debe durar una revisión
2. No se cuenta con la papelería necesaria (cintas, hojas, plumas, etc).	2. Existen 2 computadoras viejas y mal utilizadas	2. No existe correcta ubicación del personal	2. No existe una correcta segmentación geográfica de los proyectos	2. El proceso no se encuentra en ningún manual	2. Inexistencia de mediciones que sirvan para controlar

### GRAFICA CAUSA - EFECTO



5. Posteriormente se vuelve a construir una gráfica de Pareto pero esta vez utilizando las subcausas para encontrar cual es la de mayor incidencia.



6. Ahora que se tiene el problema detectado de raíz, en este caso es que el proceso que se lleva a cabo para la revisión de reportes es muy largo, se toman muestras del tiempo que se tardan en revisar a 10 directores de proyecto (distintos) durante 5 días.

**MEDICIONES**  
DURANTE 1 SEMANA SE REALIZARON LAS SIGUIENTES MEDICIONES.  
TIEMPO EN QUE FUERON REVISADOS LOS REPORTES (HRS)

1ER. DIA	2DO. DIA	3ER. DIA	4TO. DIA	5TO. DIA
7.00	5.65	7.80	7.90	9.27
5.30	8.15	5.30	8.35	4.28
7.50	5.96	4.56	9.27	5.39
4.20	7.10	5.90	8.47	7.00
7.25	6.97	6.38	7.50	7.25
6.30	7.50	8.25	7.75	6.97
7.20	7.00	7.00	8.20	8.35
8.00	8.05	7.97	7.15	7.10
5.00	4.57	8.15	9.50	7.15
7.80	6.50	9.36	6.35	6.00

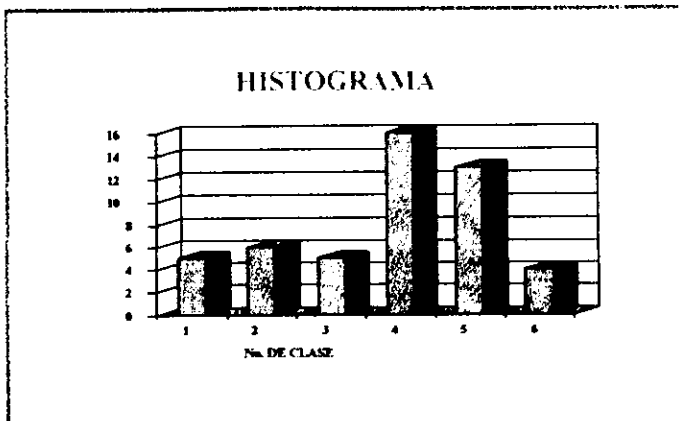
7. Se elabora una tabla de histograma y posteriormente con los datos se realiza la gráfica

**HISTOGRAMA**

CLASE	LIMITES	MEDIA	FREC.ABS	FREC.REL	FREC.ACUM
1	4.19-5.09	4.64	5	10 %	10
2	5.09-5.99	5.54	6	12 %	22
3	5.99-6.89	6.44	5	10 %	32
4	6.890001-7.79	7.34	17	34 %	66
5	7.790001-8.68999	8.24	13	26 %	92
6	8.69001-9.589999	9.139999	4	8 %	100 %

### CALCULOS

- **MEDIA= 7.0574**
- **$\sigma x= 1.020408$**
- **$\sigma$  estándar de la muestra= 1.324989**
- **Varianza= 1.755596**
- **Sesgo= -.3401257**
- **Rango = 5.3**
- **Mediana = 7.125**
- **Coficiente de variación = .188011**

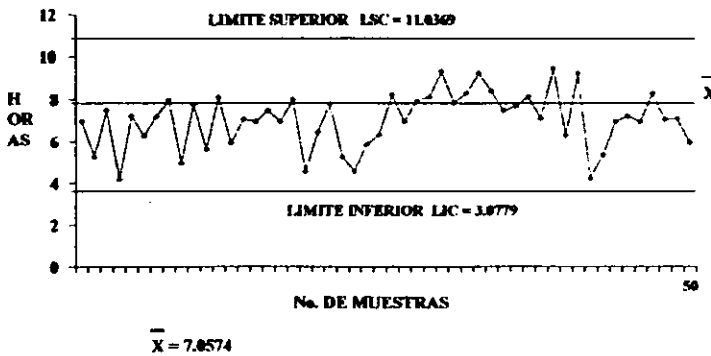


8. Apoyados en los datos del histograma se realizan los cálculos para la gráfica de control, en este caso se debe graficar cada una de las muestras de tiempo tomadas durante la semana de pruebas, se trazan los límites de control (superior e inferior), así como la media.

CALCULOS PARA LA CONSTRUCCION DE LA GRAFICA DE CONTROL

- Con los datos realizados para el histograma se pueden calcular los límites de control que cubren el 99.7 % de las medias de las muestras , mediante las siguientes formulas
- Límite Superior de Control (LSC) =  $\bar{x} + 3\sigma$
- Límite Inferior de Control (LIC) =  $\bar{x} - 3\sigma$
- LSC =  $7.0574 + 3(1.324989) = 11.0369$
- LIC =  $7.0574 - 3(1.324989) = 3.0779$

GRAFICA DE CONTROL



Se debe saber que a medida que los puntos graficados se acercan más a la media el proceso estará más controlado. Al trazar los límites de control se observa que todos los puntos se encuentran dentro de los límites de control lo que nos indica una vez más que el problema no está tanto en el personal pues ellos actúan de acuerdo al procedimiento que les ha sido indicado, sino el problema es el proceso en sí, que ha sido mal formulado.

## 4.6 CÍRCULOS DE CALIDAD

“Un círculo de calidad está integrado por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos”<sup>31</sup>

Es importante mencionar las características de los círculos de calidad:

- Los círculos de calidad son pequeños. El número de sus integrantes varía entre cuatro y quince elementos. Ocho es el número perfecto.
- Los miembros deben pertenecer a la misma área de trabajo. Ya que dicha área le da su identidad al círculo.
- Los miembros trabajan bajo el mismo supervisor, que a su vez forma parte del círculo.
- El supervisor, por lo regular es también el jefe del círculo, por lo tal debe moderar las discusiones y tratar de conseguir un consenso. El supervisor no imparte ordenes ni toma decisiones. Los miembros del círculo, en grupo, toman sus propias decisiones.
- Existe una participación voluntaria, es decir, que las personas que trabajan en la oficina tiene la oportunidad de unirse o no al grupo, de posponer su ingreso, de retirarse y afiliarse nuevamente.
- Los círculos se reúnen por lo general una vez a la semana durante horas hábiles y reciben remuneración por ese trabajo adicional.

---

<sup>31</sup> PHILLIP C. Thompson. *Círculos de calidad*. Editorial Norma. Séptima reimpresión Colombia 1994 pag. 3



- Los círculos generalmente se reúnen en salas especiales de conferencias alejadas de su propia área de trabajo.
- Los miembros del círculo reciben instrucciones especiales acerca de los reglamentos que tienen que ver con su participación en un círculo de calidad, a la mecánica de dirigir reuniones y a la forma de hacer las presentaciones a la administración. La instrucción también cubre técnicas empleadas para solucionar problemas en grupo, tales como lluvia de ideas, análisis de causa - efecto, diagramas de flujo y análisis de Pareto.
- Los miembros del círculo, son quienes eligen los problemas y los proyectos sobre los que desean trabajar.
- Los círculos recogen información y reciben ayuda para analizar un problema y llegar a la solución.
- Los expertos técnicos y la gerencia brindan su ayuda a los círculos con su información y con su experiencia siempre que los miembros así lo soliciten.
- Los círculos son orientados por un asesor que asiste a las reuniones pero no es miembro del círculo.
- Las exposiciones preparadas para la gerencia son presentadas a los gerentes y los expertos técnicos que normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión con respecto a una propuesta determinada.
- La existencia de los círculos depende de la voluntad de sus miembros para reunirse. Los integrantes pueden declararse en receso, y posteriormente reiniciar sus labores.

## ESTRUCTURA Y PROCESO

“El término círculo de calidad, tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan”<sup>32</sup>

Es por ellos que se puede hablar de una estructura y un proceso de los círculos de calidad.

**Estructura:** La estructura de un círculo de calidad es básicamente la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial.

**Proceso:** El proceso del círculo de calidad esta dividido en cuatro **subprocesos**:

- 1.- Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, para el diseño de soluciones.
- 2.- Explicar en una exposición para la gerencia la solución propuesta por el grupo, con la finalidad de que los gerentes y los expertos técnicos que estén relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no.
- 3.- Ejecución de la solución por parte de la organización en general.
- 4.- Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y de la organización.

## ETAPA DE INTRODUCCIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

El objetivo del programa de introducción consiste en lograr que el proceso de los círculos de calidad se convierta en parte permanente del proceso administrativo de una empresa. El proceso de los círculos de calidad es un **sistema** para llevar a cabo la tarea administrativa, y no un programa. Para lograr su introducción es necesario proceder cautelosamente, dedicar horas a su planificación y preparación, y ser

---

<sup>32</sup> Ibid, pag. 14

pacientes y perseverantes. Se trata de cambiar a la empresa, y hay cosas que pueden salir mal.

Durante la introducción de los círculos de calidad suelen encontrarse dificultades. La mayoría se pueden vencer con facilidad, pero existen ciertos problemas que son realmente importantes. La mejor forma de describirlos es usando el término obstáculos, que ponen en peligro el esfuerzo al acabar definitivamente con los círculos de calidad o conducir a un resultado final totalmente diferente del esperado. Estos obstáculos son:

- ◇ Concepto equivocado de la alta gerencia acerca de lo que es un círculo de calidad.
- ◇ Oposición del nivel gerencial medio y de la supervisión a la introducción de los círculos de calidad.
- ◇ Capacitación deficiente.
- ◇ Imposibilidad de llevar a la práctica las propuestas de los círculos.
- ◇ Imposibilidad de evaluar los resultados del proceso de los círculos de calidad.
- ◇ Círculos de calidad que se alejan de la estructura básica.

Es posible eludir los obstáculos que afectan durante la introducción de los círculos de calidad, siguiendo pasos como los que a continuación se presentan:

1. Obtener el apoyo y el compromiso de la gerencia, y crear una oficina para los círculos de calidad, cuyo objetivo sea promover el proceso a través de toda la empresa.
2. Desarrollar una estrategia lógica para la formación de los círculos, basada en la comprensión de las dificultades y de los objetivos.
3. Fomentar dentro de la empresa los sistemas requeridos para dar apoyo al proceso de los círculos de calidad.
4. Preparar programas de capacitación para los miembros de la empresa.
5. Encargarse de los detalles, desde conseguir un salón de reuniones hasta codificar las reglas del proceso de los círculos de calidad.

No es posible formar el primer círculo sin antes haber tomado en consideración todos estos pasos. Si se inicia el proceso antes de contar con los elementos, el resultado puede ser **caótico**.

Antes de introducir el sistema de los círculos de calidad es necesario obtener la aprobación de la alta gerencia, ya que un sistema así requiere para su éxito de la participación activa de toda la empresa. Esto significa que la alta gerencia debe estar totalmente informada al respecto y brindar su respaldo.

Existen administradores del programa de los círculos de calidad que al obtener la aprobación para comenzar se apresuran demasiado sin meditar acerca del objetivo final y de la manera de alcanzarlo. Pensando que podrán aprender por experiencia forman unos cuantos círculos y desarrollan el programa día a día. Éstos programas salen adelante pero no sucede así con la mayoría ya que se sienten abrumados por cantidades de pequeños obstáculos y por una que otra dificultad mayor.

Un método más razonable consiste en tomarse el tiempo suficiente para definir un objetivo y después desarrolla una estrategia para lograrlo antes de formar el primer círculo.

#### DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS:

Los círculos de calidad protegen a la empresa, son permanentes y promovidos, instruidos por los niveles de la gerencia. Estas características constituyen los objetivos de una estrategia para formar círculos de calidad. Resulta más fácil comprender su importancia al analizar lo que sucede cuando no se logra cumplir con estos objetivos.

Es prácticamente imposible instalar un proceso de círculos de calidad sin llegar, con el tiempo, a abarcar toda la empresa, el proceso de los círculos de calidad necesita tanto de los funcionarios ejecutivos como de los empleados. Los miembros del círculo definen problemas analizan sus causas y proponen soluciones, y es la gerencia quien

decide si las soluciones son aceptables y se inicia el proceso de ejecución. La empresa no puede limitar los círculos de calidad a una sola área de trabajo, pues al ver los resultados favorables que se obtienen, otros empleados exigirán la introducción de círculos en su área.

## SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Existen dos tipos de estrategias empleadas para formar círculos de calidad en una empresa: De arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. En el primer caso, la oficina de los círculos de calidad, prepara, instruye y organiza a los gerentes de alto y mediano rango a los supervisores y, finalmente a los empleados. Ya que supone que no es posible promover los círculos de calidad sin antes crear un ambiente receptivo entre los gerentes. Por que el poder viene de arriba, la conversión comienza con los gerentes y va pasando por todos los niveles hasta llegar a los de abajo. Con esta estrategia los círculos de calidad son los últimos que se forman.

En una estrategia de abajo hacia arriba ocurre lo contrario. Esta filosofía supone que la gerencia como tal no puede cambiar su forma de pensar en un "salón de clases" sino que sólo la experiencia obliga al cambio, por lo tanto con este enfoque los círculos de calidad se forman primero.

Con el fin de evitar los problemas y obstáculos de las dos estrategias sin perder de vista sus ventajas, es recomendable emplear el siguiente procedimiento que consta de tres pasos en los cuales se combinan las dos estrategias anteriores.

En primer lugar, al vender la idea de círculos de calidad es necesario proceder de arriba hacia abajo. El proceso se debe explicar primero a los ejecutivos, después a los gerentes de nivel medio y por último a los empleados.

En segundo, lugar durante el establecimiento de los círculos de calidad es conveniente comenzar con la capacitación de los gerentes del nivel medio, con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que deben

desempeñar y los beneficios que se obtendrán. Después se debe capacitar a los supervisores de primera línea como jefes de los círculos de calidad. Finalmente se deben enseñar a los empleados la técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para tomar decisiones también en grupo.

En tercer lugar, se debe establecer un programa piloto para practicar el arte de asesorar a los círculos de calidad y aprender hacerlo. Este proceso debe ser lento, tomando departamento por departamento, hasta abarcar toda la empresa.

### CAPACITACIÓN

Cuando pasan dos o tres años, los patrones de comportamiento de una empresa se vuelven tradicionales. Pero los círculos de calidad exigen un comportamiento especial que pueden entrar en conflicto con los patrones tradicionales, por consiguiente es necesario capacitar formalmente a las personas sobre sus nuevas funciones, por lo tanto la capacitación se debe impartir a todos los niveles de la empresa ( nivel operativo, funcional y estratégico). Introducir círculos de calidad sin una capacitación adecuada es un error que conduce al fracaso.

Un buen programa de instrucción o capacitación le brinda a los participantes una descripción clara de las funciones que deben desempeñar dentro del proceso de los círculos de calidad y de las técnicas que deben emplear para salir victoriosos.

### EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

La oficina de los círculos de calidad antes de formar los círculos debe adoptar un sistema de evaluación que sirva como medida de referencia para evaluar los logros. El administrador del programa deberá escoger los parámetros, seleccionar a la persona que se encargara de recopilar los datos, y decidir cómo y dónde se recogerán. También deberá decidir como analizar y publicar los resultados.

## 4.7 ISO 9000

### QUE ES ISO

ISO es la organización Internacional que establece las normas de intercambio de bienes y servicios en la Comunidad Económica Europea. Su sede está en Ginebra, Suiza.

Su objetivo es el desarrollo y promoción de Normas Internacionales de Calidad para regular el criterio de aceptación de bienes y servicios hacia todos los países que se afilien, logrando así insumos confiables de proveedores en productos y servicios.

Las normas están basadas en un mecanismo mediante el cual el comprador de un país puede estar seguro del "Sistema de Calidad" de un proveedor de otro país, sin tener que auditarlo para un contrato particular de compra.

La Comunidad Económica Europea utiliza las normas ISO 9000 como sistema de calidad genérico, el cual se hizo obligatorio a partir de 1993. Las compañías involucradas en importación de productos o servicios a los clientes europeos deben cumplir con estos requisitos. Si una compañía cumple con las normas y es aprobada a través de una CERTIFICACION, esto será aceptado por todos los compradores como evidencia suficiente de aseguramiento de Calidad.

La certificación de los Sistemas de Calidad es realizada por Instituciones acreditadas por organismos oficiales, estas realizan auditorias de Calidad en las instalaciones del proveedor y verifican si los procesos se llevan a cabo de manera correcta.

## **NORMAS DE CALIDAD ISO.**

Los estándares ISO 9000 son un conjunto de normas establecidas y editadas en 1987 que comprenden los sistemas, procedimientos, métodos de trabajo, especificaciones, seguimientos operacionales, auditorias, etc. que forman parte de un sistema de calidad y que se usarán para:

- Establecer y mantener un Sistema de Administración de la Calidad.
- Satisfacer internamente los requisitos de Aseguramiento de Calidad
- Satisfacer los requisitos entre cliente – proveedor.
- Redundan en beneficios tanto económicos como de permanencia en el mercado para las compañías que las aplican.

## **DEFINICION GENERICA DE LOS ESTANDARES ISO 9000**

Los estándares ISO 9000 están integrados y clasificados por medio de una numeración dependiendo del tipo y actividad de la organización que genere un bien o servicios.



**ALCANCE DE LAS NORMAS SERIE ISO 9000**

**NORMA ISO 9000**

GUIA PARA LA SELECCIÓN Y USO DE LAS NORMAS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

**NORMA ISO 9001**

MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD APLICABLE AL DISEÑO, FABRICACION, INSTALACION Y SERVICIO POST-VENTA

**NORMA ISO 9002**

MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD APLICABLE A FABRICACION E INSTALACION

**NORMA ISO 9003**

MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD APLICABLE A INSPECCION Y PRUEBAS FINALES

**NORMA ISO 9004**

GESTION DE LA CALIDAD Y ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD Y DIRECTRICES GENERALES

#### 4.8 AUDITORIA DEL CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL

Es importante que cuando se implanta el Control de Calidad dentro de una organización una de las tareas vitales sea vigilar la manera en que se lleva a cabo dicho control. La auditoria de control de calidad sirve para hacer el seguimiento del proceso de control mediante la realización de un diagnostico del caso y muestra como corregir las fallas que pueda tener.

En la auditoria de control de Calidad se revisa la forma en que ha sido emprendido el control, como la organización le incorpora calidad a determinado producto o servicio, como se manejan las quejas de los clientes. En suma es una revisión que determina si el sistema de control de calidad esta funcionando bien y permite a la empresa tomar medidas preventivas para evitar que se vuelvan a cometer errores graves. Aplica el circulo de PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar) al proceso de control, convirtiéndose en una auditoria de calidad de la programación. Es recomendable que la auditoria de control de calidad y la de calidad sean realizadas simultáneamente.

La auditoria de calidad por si sola no puede asegurar a la larga la practica de la garantía de calidad, mientras que la auditoria de control de calidad guarda estrecha relación con el juicio que se forma sobre la calidad de los productos que han de fabricarse en el futuro. Una diferencia básica entre las dos auditorias es que la de control de calidad se concentra en el examen del sistema mismo y la forma en como esta operando.

En el caso de Compassion de México, A.C. es necesario aplicar una auditoria de control de calidad, para verificar que el proceso de reingenieria esta dando los resultados esperados, de lo contrario se detectan las fallas y se determinan medidas correctivas o preventivas según sea el caso. Por la actividad de la organización podría parecer innecesario realizar este tipo de auditorias, pero desde el punto de vista administrativo es una organización como cualquier otra que necesita llevar un control adecuado de sus operaciones para entregar al cliente ( niños de escasos recursos) un producto de calidad (donativos traducidos en mayores beneficios).

Es indispensable establecer y mantener los procedimientos para identificar, recoger, codificar, clasificar, archivar y mantener al día todos los registros de calidad.

## AUDITORIAS INTERNAS DE LA CALIDAD

"Las empresas requieren evaluar la eficacia y factibilidad continua del sistema de aseguramiento de calidad. Las auditorias internas deben realizarse tan pronto como el sistema documentado de aseguramiento de la calidad quede instalado. No es necesario esperar a que dicho sistema se documente en su totalidad para realizar la primera auditoria".<sup>33</sup>

Debe formarse un equipo de auditoria que podrá realizar un par de revisiones durante la fase de implantación del sistema. Esto es de gran utilidad pues permite en primer termino que ambas parte – auditores y auditados – interpreten, pregunten, evalúen y analicen las situaciones cotidianas que rodean la norma. Segundo permite que el equipo de auditoria pueda controlar el progreso de implantación de cada departamento.

---

<sup>33</sup> James L. Lamprecht, *ISO 9000 en la pequeña empresa manual de implementación*, Edit.Panorama Pag. 104

Existen varios puntos clave que deben ser considerados al poner en practica las auditorias internas de calidad, y son los siguientes:

- Poner en practica auditorias internas preestablecidas y documentadas
- Las auditorias y las acciones subsiguientes deberán desarrollarse siguiendo procedimientos por escrito :
  - 1) Listado de departamentos/servicios
  - 2) Tiempo/ calendario asignado a cada departamento/ servicio
  - 3) Lista de acciones a realizar o datos a comprobar en cada departamento/ servicio
  - 4) Informe señalando las desviaciones encontradas y acciones correctivas propuestas y realizadas.
  - 5) Distribución y custodia de este informe.

## BENEFICIOS DE LAS AUDITORIAS

Las auditorias de calidad constituyen un medio eficaz para:

1. ..Identificar problemas potenciales antes de que afecte la calidad del producto o servicio final.
2. Permite detectar áreas de oportunidad de mejora, en el cumplimiento a lo establecido en el sistema de calidad.
3. Facilita la toma de acciones correctivas y su seguimiento.
4. Permite evaluar los programas y procedimientos, tanto en su cumplimiento como su eficacia.
5. Proporcionan evidencias documentadas del cumplimiento con las practicas de las compañías, requerimientos de los consumidores y regulaciones gubernamentales.

Es importante señalar que en Compassion de México A.C. antes desarrollar la propuesta se llevo a cabo una auditoria, misma que se encuentra en el capitulo VI, en la cual se detectaron las fallas existentes en sus procedimientos y sistemas de operación, las cuales dieron la pauta para emprender el cambio.

## **CAPITULO V**

# **ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMPASSION DE MÉXICO A.C. (CASO PRACTICO PARTE 1)**

## **CAPITULO V. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE COMPASSION DE MÉXICO A.C. (CASO PRÁCTICO PARTE 1)**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad empresas como Kodak, IBM, Ford Motor Company, han emprendido la reingeniería, debido a que ésta nos permite obtener resultados sorprendentes, la reingeniería se puede aplicar a cualquier organización cuya necesidad sea de aumentar más del 100% su rendimiento y productividad.

Es importante señalar que rediseñar una organización resulta difícil, por ello se debe determinar con exactitud los objetivos que se pretenden alcanzar para evitar cometer errores.

Rediseñar no es fácil, es un proceso que lleva tiempo (aproximadamente de 1 a 2 años), y requiere de la colaboración total por parte de a las personas que integran la organización, ya que rediseñar implica romper completamente con el esquema actual y crear una estructura completamente innovadora, incluyendo totalmente la ideología del personal tanto directivos como colaboradores.

Es por eso que primero se debe hacer un análisis de la situación actual de la empresa, para ver si con programas de mejora continua se podría solucionar el problema, de no ser así entonces estamos ante una situación en la que es necesario aplicar la reingeniería, como sabemos hay empresas que se encuentran en graves problemas y recurren a la reingeniería, pero hay otras que se encuentran en óptimas condiciones y quieren estar aún mejor para aumentar su ventaja competitiva.

En el caso práctico se expondrá un proyecto de reingeniería para Compassion de México A.C., se explicarán con detalles las actividades que se llevan a cabo actualmente, así como las actividades propuestas por la proyecto de reingeniería.

Compassion de México A.C. es un ejemplo claro de una empresa que se encuentra en problemas, porque realiza pases laterales innecesarios que provocan falta de control, para los departamentos y para los proyectos. Una alternativa para poder salir adelante es emprendiendo la reingeniería, que les permita alcanzar su objetivo primordial que es el ayudar a los niños de escasos recursos.

Se debe saber que al emprender la reingeniería es necesario cambiar por completo las ideas del personal así como introducir un vocabulario de conceptos y términos que serán el lenguaje común (procesos, rediseño, red, etc.). Para disminuir la incertidumbre y tranquilizar el ambiente organizacional deberá dejarse claro las creencias, la filosofía y los valores que mantendrá la empresa a pesar de la reingeniería.

El grupo que inicia la reingeniería debe estar formado por las mejores personas (innovadoras, creativas, responsables, concientizadas, etc.) de la empresa, mismas que deben dejar sus actividades normales para dedicar tiempo completo al trabajo de rediseño.

Instalar un proceso rediseñado no es fácil, ya que representa la aplicación anterior de varios proyectos piloto ( de 2 a 3 ) para comprobar la obtención de resultados efectivos del mismo.

## **5.2 ANTECEDENTES DE COMPASSION DE MÉXICO A.C.**

Antes de empezar a describir el proyecto de reingeniería, es necesario aclarar el objetivo primordial de esta organización. Compassion de México A.C. es una Institución dependiente de Compassion Internacional Inc. cuyo propósito principal es brindar ayuda económica a los niños de escasos recursos. Los fondos con que opera Compassion Internacional Inc. son proporcionados por personas de Nacionalidad Extranjera (Padrinos) que otorgan un donativo mensual ( 30 dls. ) destinado a cubrir

algunas de las necesidades básicas de un niño de América Latina ( alimentación, educación, ropa y zapatos, medicinas).

Compassion Internacional Inc. se encarga de recibir los donativos y distribuirlos a los países de América Latina, como:

- ◆ Brasil
- ◆ Argentina
- ◆ Guatemala
- ◆ Chile
- ◆ El Salvador
- ◆ México
- ◆ Cuba, etc.

En México quien administra los donativos es Compassion de México A.C., que actualmente cuenta con 335 **proyectos** distribuidos en toda la República Mexicana, cada proyecto cuenta con 50 niños aproximadamente ( lo mínimo que puede haber en cada proyecto son 16 niños máximo 60).

A estos proyectos se les asigna una cantidad destinada a satisfacer necesidades elementales como: ropa, zapatos, educación, alimentación, medicinas y gas. Los niños que reciba dichos beneficios deberán escribir una carta agradeciendo a su padrino la ayuda, indicando lo que compro con el dinero que le fue entregado.

Para entender aún mejor los objetivos primordiales de Compassion de México A.C. habrá que mencionar su filosofía institucional.

### FILOSOFÍA DE COMPASSION DE MÉXICO A. C.

“Compassion de México A.C. es una institución cuyo propósito es el ayudar a los niños de escasos recursos y a sus familias.



1. Creemos que todo niño tiene la posibilidad y el derecho al descubrir y acrecentar el potencial que tiene. Estamos conscientes, sin embargo de que el hambre, la mala alimentación, la pobreza y la enfermedad, son obstáculos para los niños de países capitalistas dependientes y atrasados.
2. Creemos que los niños son el principal recurso viable en el mundo, por lo que nuestro propósito es ayudarlos a desarrollar todo el potencial con el que cuentan.
3. Estamos conscientes de que las condiciones ambientales afectan el bienestar presente y futuro de los niños, y de la ayuda que les brindemos dependerá su entorno familiar, comunitario, social y político. Por lo tanto, procuramos mejorar el medio en que se desenvuelven a fin de que la ayuda brindada tenga un efecto positivo.

Creemos que un ministerio a los niños que tome en cuenta el bien de la familia y la comunidad contribuirá a que los niños se desarrollen de manera adecuada.<sup>34</sup>

### RECURSOS CORPORATIVOS

En Compassion de México A.C. los recursos más importantes son los recursos humanos, entre los que se cuentan:

1. Los niños necesitados a quienes se les brinda ayuda.
2. Un cuerpo de administradores y colaboradores que acepten las responsabilidades que con lleva esta labor social.
3. Los directores de proyecto quienes colaboran de buena fe.
4. Los donantes que hacen posible que Compassion de México A.C. cumpla con su cometido.

---

<sup>34</sup> COMPASSION DE MÉXICO A.C., *Manual del Empleado*, 1993, pag. 2

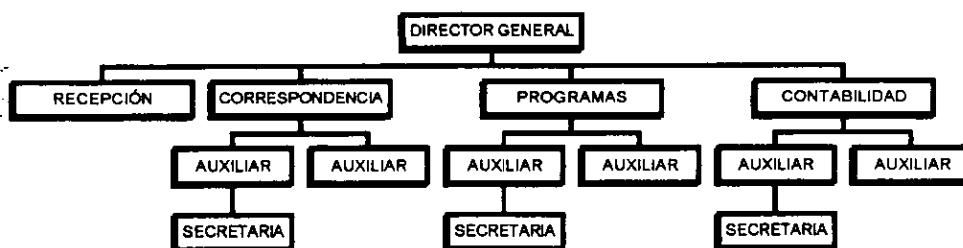
También son importantes los recursos materiales ( dinero, información, inversiones, muebles y equipo), aunque tal importancia se considera secundaria debido a que Compassion de México A.C., es una organización no lucrativa.

### 5.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE COMPASSION DE MÉXICO A.C.

#### (DATOS OBTENIDOS DE LA AUDITORIA)

Compassion de México A.C., esta formada por cuatro departamentos (recepción, correspondencia, programas y contabilidad) quienes le reportan al director general.

#### ORGANIGRAMA ACTUAL DE COMPASSION DE MÉXICO A.C.



#### EL PROCEDIMIENTO QUE SE LLEVA A CABO ES EL SIGUIENTE.

Existen 335 proyectos que están dispersos en varios lugares de la República Mexicana, incluso llega a haber de 15 a 20 proyectos en un sólo estado. Cada proyecto tiene un director quien se encarga de administrar los fondos destinados al proyecto.

El director de proyecto tiene que ir desde el lugar donde se encuentra su proyecto a México para realizar los trámites necesarios y recibir el cheque del mes correspondiente.

El 20 % de los directores de proyecto (67 aprox.) carecen de estudios, apenas saben leer y escribir, y esto es un grave problema porque no saben como presentar correctamente lo que les pide cada departamento.

Llegando a México cada director de proyecto tiene que presentar la siguiente documentación:

- 1.- Las cartas de los niños agradeciendo la ayuda a su benefactor.
- 2.- Los programas de desarrollo que están implantando en su proyecto.
- 3.- La comprobación de gastos del cheque correspondiente al mes anterior.

Todo esto se debe entregar dentro de los primeros cinco días del cada mes.

Cabe mencionar que los directores de proyecto no reciben ningún tipo de remuneración y los gastos que realizan al venir a México corren por su cuenta.

Al llegar a la oficina de Compassion de México A.C. ubicada en la calle de Cuzco # 650 - B Col. Lindavista, México D.F. el director de proyecto tiene que pasar por los cuatro departamentos para que cada uno le otorgue una firma y pueda recibir el cheque.

El primer departamento al que acuden los directores de proyecto es el de recepción en donde se les hace esperar 30 minutos para darles la ficha en la que tienen que firmar cada uno de los departamentos si dos documentos eran aprobados.

El siguiente departamento es el de Correspondencia, en donde tienen que entregar las cartas que los niños realizaban, para que fueran revisadas. Los requisitos que deben llevar las cartas son:

- 1.- Dibujo hecho por el niño;
- 2.- Letra legible;
- 3.- Buena ortografía.
- 4.- Indicar lo que había comprado con el dinero que le fue mandado.

Si no reúnen estos requisitos no se les da la firma para pasar al siguiente departamento, tienen forzosamente los directores de proyecto regresarse para que los niños corrijan sus cartas, ya corregidas los directores de proyecto regresan a México nuevamente.

Este proceso es demasiado lento y dura más de 2 horas, cuando los directores tienen que regresarse para corregir las cartas, el proceso es aún más largo.

Cuando correspondencia les otorga la firma pasan al siguiente departamento que es programas en donde tienen que presentar una relación que debe contener la descripción completa de las actividades que se llevaban a cabo en el proyecto y los programas que se pensarán instalar, como comedores, entrega de despensas, etc. Si el reporte era correcto se les otorgaba la siguiente firma. En este departamento se tardan alrededor de 3 horas, ya que debido a la falta de estudios de los directores de proyecto hay que explicarles detalladamente qué deben hacer y cómo lo deben hacer.

El último departamento al que tienen que llegar es Contabilidad, en donde tienen que entregar la comprobación de gastos correspondientes al cheque del mes anterior, la cantidad reportada tiene que ser exactamente igual a la otorgada en el cheque, puede excederse pero nunca puede faltar. Solamente existen cinco cuentas en las cuales se cargan los gastos, estas cuentas son:

- 1.- Alimentación
- 2.- Educación
- 3.- Ropa y Zapatos
- 4.- Medicinas
- 5.- Gas

Cualquier gasto que no este dentro de estas cuentas no es considerado.

Una vez que se comprueban los ingresos se revisa en archivo los reportes anteriores para verificar si no hay alguna cosa pendiente por entregar.

Como siguiente paso, el reporte que recibe el auxiliar de contabilidad lo lleva con la secretaria para que ella lo pase a máquina, le saque copias y la almacene en el archivo.

Si su reporte es aceptado se le otorga la última firma para que le puedan entregar el cheque en el mismo departamento de contabilidad. Pasan con sus tres firmas con el contador quien da la autorización para que se les haga el cheque. El cheque lo hace la secretaria, y lo lleva a que lo firme el Director General, junto con la póliza, ya que es el único que tiene firma autorizada, si esta ocupado el Director General hay que esperarlo y esto demora aún más el proceso.

Quando el cheque es firmado se le entrega al director de proyecto, pero antes se le saca una copia y se archiva.

El proceso en el departamento de contabilidad dura una hora y media aproximadamente.

Si el director de proyecto llega a las 10:00 a.m., que es la hora en que se les empieza a recibir, sale aproximadamente a las cuatro o cinco de la tarde, por lo que les es imposible cambiar el cheque el mismo día. Este proceso se repite cada mes, ya que los directores de proyecto tienen que regresar mensualmente a entregar documentos.

Otro problema importante que hay que solucionar a la brevedad posible es el de tener mayor control sobre los proyectos, ya que debido a la falta de supervisión directa a los proyectos, las fallas se detectan cuando son casi incorregibles.

**CAPITULO VI**

**DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA**

**COMPASSION DE MÉXICO A.C.**

**(CASO PRACTICO PARTE 2)**

## **CAPITULO VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA PARA COMPASSION DE MÉXICO, A.C. (CASO PRACTICO PARTE 2)**

Una vez que se conoce la situación actual de Compassion de México, A.C. es posible desarrollar una propuesta para mejorar dicha situación, que como se ha podido apreciar es urgente buscar un remedio para tantos males que aquejan a la organización.

Estudiando minuciosamente la situación de Compassion de México A.C. se ha encontrado que la solución más viable para la organización es la aplicación de la reingeniería, ya que con métodos convencionales como la mejora continua no se lograría dar solución inmediata y sostenida a los problemas, es importante mencionar que se ha intentado atenuar la situación por medio de mejoras parciales que solo han sido paliativos y no solucionan el problema de raíz.

A continuación se describirá al detalle el desarrollo de la propuesta, que permitirá que Compassion de México, A.C. sea una organización que cumpla con el objetivo para el cual fue creada de la mejor manera posible. Se ha puesto especial cuidado en la forma de aplicar la reingeniería, pues no se debe olvidar que en el cambio están involucrados los niños, a los cuales no se debe desestabilizar y en ningún momento podrán dejar de recibir la ayuda, por lo que para el inicio de la implementación se aplicaran en paralelo el sistema actual y el propuesto, para que de esta manera los niños no se vean afectados.

### **6.1 OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON LA REINGENIERÍA**

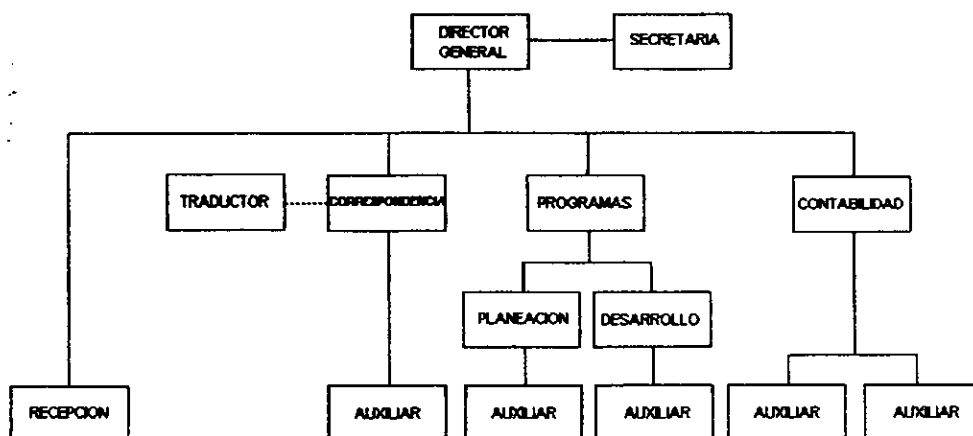
1. Disminuir el número de proyectos
2. Tener Directores de proyecto más capacitados
3. Reducir los pasos laterales para que la recepción de documentos se haga más rápidamente.
4. Que los cheques lleguen con oportunidad al proyecto.

1. Evitar gastos innecesarios para los directores de proyecto.
2. Reducir al máximo el manejo de documentación
3. Tener mayor control sobre los proyectos
4. Eliminar por completo el trabajo secuencial, se pretende que los departamentos trabajen en paralelo, y por medio de una red de computadoras tengan acceso a información acerca de los proyectos.
5. Principalmente proporcionar una ayuda más eficiente a los niños de escasos recursos, detectando con oportunidad sus necesidades y problemas.

## 6.2 PROPUESTA PARA COMPASSION DE MÉXICO A.C. ( PROYECTO DE REINGENIERÍA)

### ORGANIGRAMA DE LA SITUACION PROPUESTA

#### *COMPASSION DE MÉXICO A.C.*



La propuesta que damos a Compassion de México A.C., tomando en cuenta sus deficiencias, es la aplicación de un proyecto de reingeniería que le permita alcanzar sus objetivos, pues consideramos que mediante la mejora continua no se tendría un gran avance y los resultados serían deficientes.



El proceso rediseñado es el siguiente:

## I.- REDUCCIÓN DE LOS 335 PROYECTOS A 32

Esto será posible uniendo a todos los proyectos que se encuentren en un sólo Estado teniendo un sólo director de proyecto, quien será el encargado de administrar el donativo, así como de realizar el concentrado de gastos. El Director de proyecto será nombrado por el director del departamento de programas, tomando como referencia su deseo de servicio.

De esta manera se reduce en un 92% el número de proyectos, evitando así el exceso de información y facilitando el control sobre los proyectos.

## II.- INSTALACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS DIRECTORES DE PROYECTO

### PROGRAMA 1

Nombre: Curso elemental designado a los directores de proyectos

Alcance: Directores de Proyecto

Objetivo: Lograr que el personal encargado de dirigir el proyecto este lo mejor capacitado posible para lograr el éxito del proyecto, así mismo va permitir el incremento de sus conocimientos.

Dicha capacitación consta de tres fases que son:

A) La primer fase está constituida por un curso de enseñanza elemental que se impartirá a los directores de proyecto que no sepan leer y escribir bien (67 aprox). Este curso tendrá una duración de 8 horas durante 15 días. Para este curso será contratada una maestra de educación básica.

B) La segunda etapa de capacitación será la **inducción** en donde se les enseñara a los directores de proyecto como realizar correctamente:

1. La entrega de las cartas
2. El programa de actividades que se lleva a cabo en el proyecto
3. El reporte de comprobación de gastos

Esto con el objeto de introducir a los directores de proyecto al nuevo proceso.

El curso de Capacitación tendrá una duración de 12 horas ( 4 horas diarias).

- C) La tercera etapa esta formada por un curso de capacitación anual en el que se les informará a los directores de proyecto acerca de las innovaciones y los cambios que pudieran haber, con el objeto de mantenerlos actualizados.

El tiempo de duración sufrirá variaciones dependiendo de las innovaciones realizadas, aproximadamente será de 10 horas ( 5 horas diarias).

**NOTA:** Compassion de México A.C. solventará los gastos de estancia, comida y transporte.

Todas estas etapas de capacitación tienen como objetivo el que los directores de proyecto desempeñen mejor sus funciones y faciliten así el trabajo de los departamentos, ya que habrá menos errores en la entrega de documentos y el tiempo se reducirá notablemente.

### III.- REDISEÑO DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN COMPASSION DE MÉXICO A.C.

Así como se hizo la reestructuración de proyectos, también se hará con cada uno de los departamentos que constituyen Compassion de México A.C.

La primer medida que se tomará para la simplificación del proceso, es abrir una cuenta en Bancomer, para cada proyecto en donde se les deposita el cheque del donativo de los meses correspondientes vía Telebanco.

Así mismo se fijarán fechas para que cada director del proyecto mande sus documentos por paquetería (Estafeta) y lleguen en la fecha esperada.

Los documentos se enviarán dos días antes para que lleguen a tiempo, de esta manera se evita que los directores de proyecto tengan que venir una vez al mes, los gastos de paquetería corren a cargo de Compassion de México A.C.

Con esto se alcanzará otro de los objetivos que se pretenden alcanzar con la reingeniería, ya que se eliminarán los gastos innecesarios para los directores de proyecto.

Los directores de proyecto enviarán sus documentos trimestralmente, al llegar los documentos a la oficina tienen el siguiente flujo:

Se reciben en el departamento de RECEPCIÓN, quien los ordena y manda cada reporte al departamento correspondiente, esto lo hace aproximadamente en 10 minutos, al llegar las cartas a CORRESPONDENCIA, una sola persona revisa que las cartas cumplan con los requisitos necesarios (mencionados anteriormente), gracias a la capacitación el margen de error será mínimo.

Se instalará una red de computadoras para que los departamentos tengan comunicación y acceso a la información relacionada con los proyectos.

La persona que recibe la correspondencia almacena en la computadora los datos que indican que correspondencia ya aprobó las cartas. Este proceso no lleva más de 20 minutos.

PROGRAMAS realiza al paralelo la revisión del reporte correspondiente, en donde el auxiliar de programas revisa que los proyectos tengan programas realistas y fáciles de llevar a cabo, almacena esta información en la computadora anotando las recomendaciones y sugerencias para dicho proyecto. Este proceso toma aproximadamente 25 minutos.

En CONTABILIDAD, de igual manera se revisará el reporte de comprobación de gastos por el auxiliar. Debido a la capacitación que se les imparta a los directores de proyecto los reportes muy difícilmente tendrán errores. La computadora contará con un programa que contiene un formato en el que se vacían los datos del reporte de gastos, se almacena y se consulta en la computadora si ya fue aprobado por los demás departamentos, (este proceso toma aproximadamente 30 minutos) de ser así se hará el cheque correspondiente al siguiente trimestre, y los cheques se depositan en las cuentas correspondientes.

Los cheques se depositan en las siguientes fechas:

◆ 28 de Diciembre	Primer trimestre
◆ 28 de Marzo	Segundo trimestre
◆ 28 de Junio	Tercer trimestre
◆ 28 de Septiembre	Cuarto trimestre

Para que de esta manera los directores de proyecto puedan hacer uso del dinero desde los primeros días en que comienza el trimestre.

Los reportes almacenados en la computadora le sirven al auxiliar de contabilidad para realizar el concentrado trimestral de gastos (incluye los 32 proyectos).

RECEPCIÓN consulta en su terminal (computadora) si hay recomendaciones, aclaraciones o correcciones para algún proyecto, de ser así recepción imprime las recomendaciones hechas por cada departamento y las manda por Estafeta junto con la papelería (formas para concentrado de gastos, programas y cartas) a los proyectos correspondientes, para que los directores de proyecto tomen las acciones pertinentes.

Los directores de proyecto sólo vendrán cuando haya necesidad de hacer aclaraciones y correcciones importantes que por mensajería o por teléfono no sea posible resolver.

Para tener mayor control sobre los proyectos, el departamento de PROGRAMAS fijara fechas para hacer visitas a los proyectos una vez al año, sin avisar al director de proyecto, para comprobar su adecuado funcionamiento.

Todo el proceso de recepción de documentos no lleva más de 40 minutos lo que significa que con esta estructuración de procesos se logra el objetivo propuesto por la reingeniería.

El personal que integra a Compassion de México A.C. recibirá cursos de capacitación que les permitan el correcto manejo de las computadoras.

## PROGRAMA 2

**NOMBRE:** Mejora continua y Desarrollo de nuevas habilidades

**ALCANCE:** Director General

Gerente de Correspondencia

Gerente de Programas

Gerente de Contabilidad

**OBJETIVO:** Lograr que el servicio que se brinde a los niños sea cada vez mejor así como identificar nuevas habilidades que permitan el logro de los objetivos.

### Contenido del curso

1. Curso intensivo de programas computacionales en el cual que deberá ver lo siguiente:

- Windows
- MS Office
- COI } Solo Gerencia de Contabilidad
- NOI }
- SAE
- Internet

2. Programa de mejora continua en el que los integrantes del curso tomen conciencia de la importancia de realizar cada vez mejor las cosas en el menor tiempo posible y con menos errores.
3. Dentro de la capacitación es conveniente realizar la llamada tormenta de ideas para que nos permita detectar diferencias y así poder darles solución.
4. Procedimientos que permitan evitar todos los movimientos laterales que se consideren innecesarios.
5. Curso de calidad en el servicio

Éste curso tendrá una duración de 2 meses (los sábados 7 horas). Para esto donde se adquieran las computadoras se solicitará el curso de capacitación para el correcto manejo de los programas (Windows, Word, Power Point, etc.).

Al término del curso se realizará un examen para conocer el aprovechamiento del personal. Posteriormente se hará una evaluación semestral del desempeño del mismo.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA COMPASSION DE MEXICO A.C.**

### **EVALUACIÓN DE PERSONAL.**

Para Compassion de Mexico A.C. la evaluación de personal es de suma importancia como en cualquier otra institución, ya que permite conocer el desempeño de la misma, mediante el análisis realizado al factor humano que labora en ella, detectando áreas de oportunidad, fallas, desviaciones, etc.

Compassion de Mexico A.C. realizará la evaluación semestral que va permitir localizar problemas, para solucionarlos con oportunidad, se estableció una evaluación mensual debido a que las revisiones provocan tensión en el personal volviéndose este menos productivo, por lo que las evaluaciones se harán de tal forma que el empleado no sepa que esta siendo evaluando.

Estas evaluaciones van a permitir realizar programas de capacitación, incentivos, motivación, etc. Con la finalidad de lograr los objetivos de la institución y personales.

Las personas encargadas de realizar la evaluación de personal deberán dejar a un lado preferencias para que esta sea lo más objetiva posible.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL PUESTO**

Gracias a la evaluación de personal se detectarán necesidades de capacitación y adiestramiento para así desarrollar programas adecuados que permitan la mejora continua en el servicio a los clientes (niños).

Para beneficio de los clientes internos como externos se deberán tomar como referencia los siguientes programas de capacitación.

## RESULTADOS FINALES DE LA CAPACITACIÓN EN COMPASSION DE MEXICO A.C.

Para Compassion de Mexico A.C. la capacitación finalizará en un ciclo de tal manera que tendrá en un empleado un elemento humano que este dispuesto a mejorar su participación aumentando:

- a) Sus habilidades y conocimientos para brindar un mejor servicio en beneficio de la Institución y de los clientes principales (niños).
- b) Ampliar sus perspectivas de desarrollo.
- c) Lograr su identificación hacia el grupo para conseguir el desarrollo del trabajo en equipo.
- d) Su rapidez para manifestarse como una persona preparada en cualquier reto a nivel profesional, etc.
- e) Sus habilidades y conocimientos para brindar un mejor servicio en beneficio de la Institución y de los clientes principales (niños).
- f) Ampliar sus perspectivas de desarrollo.
- g) Lograr su identificación hacia el grupo para conseguir el desarrollo del trabajo en equipo.
- h) Su rapidez para manifestarse como una persona preparada en cualquier reto a nivel profesional, etc.

Este es un ejemplo claro de que la reingeniería es aplicable a todo tipo de organización aún cuando ésta no sea de carácter lucrativo. La reingeniería nos brinda la oportunidad de salvar a cualquier tipo de organización del fracaso.

Para un mejor control del personal que labora en Compassion de México A.C. , se debe contar con una descripción de puestos por escrito, con el objeto de que no haya confusión alguna respecto a la líneas de autoridad y responsabilidad, as



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción del puesto consiste en enumerar las tareas que conforman dicho puesto para poder diferenciarlo de los demás. Esta numeración debe ser muy detallada, sobre las tareas que hace el ocupante, cuando lo hace, como las realiza y para que las realiza.

Principalmente es un inventario de los aspectos más importantes del puesto que debe contener:

1.- Nombre del cargo

2.- Posición del cargo en el organigrama

a) Nivel del cargo

b) Subordinación

c) Supervisión

d) Comunicaciones colaterales

3.- Contenido del cargo

a) Tareas o atribuciones

- Diarias

- Semanales

- Mensuales

- Anuales

- Esporádicas

Después de la descripción el siguiente aspecto es el análisis del puesto. Estos dos aspectos están íntimamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos.

El análisis del puesto se encarga de estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige. Este análisis es un punto primordial para poder llevar a cabo la evaluación y clasificación de puestos.

El campo del análisis de puestos según Chiavenato es:

**1.- Requisitos intelectuales**

- a) instrucción básica necesaria
- b) experiencia anterior necesaria
- c) iniciativa necesaria
- d) aptitudes necesarias

**2.- Requisitos físicos**

- a) esfuerzo físico necesario
- b) concentración necesaria
- c) complexión física necesaria

**3.- Responsabilidades incluidas**

- a) por supervisión de personal
- b) por materiales y equipo
- c) por métodos y procesos
- d) por dinero, títulos o documentos
- e) por información confidencial
- f) por seguridad de terceros

**4.- Condiciones de trabajo**

- a) ambiente de trabajo
- b) riesgos inherentes

En Compassion de Mexico, A.C. la descripción de puestos es la siguiente:

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>PUESTO:</b>	<b>Dirección General</b>
<b>NIVEL DEL CARGO:</b>	Directivo
<b>REPORTA A:</b>	Compassion Internacional Inc.
<b>LE REPORTAN:</b>	Gerencia de correspondencia, Gerencia de programas, Gerencia de contabilidad

### FUNCIONES:

- Es el responsable de elaborar el plan de actividades anuales con la ayuda de los jefes de departamento.
- Organizar juntas ordinarias y extraordinarias para resolver asuntos relacionados al Funcionamiento de Compassion de Mexico A.C.
- Autorizar el presupuesto anual de egresos e ingresos
- Promover el trabajo en equipo entre los miembros de Compassion de Mexico A.C.
- Realizar un informe anual para Compassion Internacional INC. Acerca del funcionamiento de Compassion de Mexico A.C.
- Autorizar la contratación de personal
- Realizar planes y programas de capacitación para personal en general.
- Estar informado del funcionamiento de cada una de las áreas que conforman Compassion de México A.C.

- Establecer una fluida comunicación entre los departamentos de las empresa y la Dirección General.

## PERFIL DEL PUESTO.

Edad:	35-53 años
Estado Civil:	Casado
Sexo:	Masculino o Femenino
Escolaridad:	Lic. En Administración, Psicólogo Industrial
Idiomas:	Ingles 100%
Experiencia:	2 años
Conocimientos:	Trabajo en equipo, aseguramiento de calidad y habilidades directivas.
Religión:	Cristiana

**NOTA:** El sueldo a nivel Dirección General será otorgado de acuerdo a la disponibilidad de fondos con que cuente la Asociación, este no podrá ser menor a \$ 6,500.00 mensuales, ni mayor de \$8,000.00, debido a que el personal que labora en estos puestos, presta sus servicios como una labor eminentemente social y humanística, pues ellos son miembros de la iglesia cristiana que cuentan con sus propios negocios que son su fuente principal de ingresos y solo colaboran en Compassion de México A.C. con el propósito de ayudar a sus hermanos.

<b>PUESTO:</b>	<b>Gerencia de Programas</b>
<b>NIVEL DEL CARGO:</b>	Directivo intermedio
<b>REPORTA A:</b>	Dirección General
<b>LE REPORTAN:</b>	Jefe de planeación y Jefe de desarrollo

#### **FUNCIONES:**

- Análisis y estudio de los proyectos
- Vigilar el adecuado funcionamiento de los proyectos
- Elaborar un programa de visitas a proyectos
- Colaborar con el jefe de planeación para el mejoramiento de proyectos.
- Capacitar a su personal
- Elaborar calendarios para convocar a junta a directores de proyecto cuando juzgue necesario.
- Reunir a su personal periódicamente para discutir puntos o situaciones que deban ser consideradas para el mejor funcionamiento del departamento.
- Coadyuvar al correcto desempeño de la organización Compassion de Mexico A.C.
- Elaborar un informe trimestral al director general en donde se pueda apreciar la situación de cada proyecto.
- Autorizar los proyectos que le presenten las áreas de planeación y desarrollo.

#### **PERFIL DEL PUESTO**

<b>Edad:</b>	25-45 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Edo. civil:</b>	Casado
<b>Escolaridad:</b>	Lic. sociología
<b>Idiomas:</b>	80 % ingles
<b>Experiencia:</b>	2 años
<b>Conocimientos:</b>	Habilidades para tratar a personal, así como manejo de la computadora.
<b>Religión:</b>	Cristiana

<b>PUESTO:</b>	<b>Gerencia de Contabilidad</b>
<b>NIVEL DEL CARGO:</b>	<b>Nivel Directivo Intermedio</b>
<b>REPORTA A:</b>	<b>Dirección General</b>
<b>LE REPORTAN:</b>	<b>2 Auxiliares</b>

**FUNCIONES:**

- Elaboración del presupuesto anual de egresos e ingresos.
- Entrega de donativos a proyectos (Distribución de Donativos)
- Comprobación de gastos por proyecto
- Revisión del concentrado trimestral de donativos entregados a cada proyecto.
- Elaboración de nómina
- Declaración de impuestos
- Presentar a la dirección general los estados financieros principales ( Edo. De origen y aplicación de recursos, edo de resultados, estado de situación financiera.)
- Capacitar al personal a su cargo
- Autorizar la contratación de personal
- Autorizar las altas, bajas y cambios del personal
- Archivar y actualizar expedientes del personal
- Evaluación del personal
- Elaboración de programas de capacitación junto con las demás gerencias.
- Tramitar ante el IMSS, altas, bajas, modificaciones de salario, etc. del personal.

**PERFIL DEL PUESTO**

Edad:	25-40 años
Sexo:	Masculino o femenino
Edo. Civil:	Casado
Escolaridad:	C.P. Titulado
Idiomas:	Ingles a nivel conversación.
Experiencia:	2 años mínimo en el mismo puesto
Conocimientos:	Manejo de PC, Excel, NOI, COI, SAE, SUA.
Religión:	Cristiana

**NOTA:** Los sueldos a nivel de Gerencias serán otorgados de acuerdo a la disponibilidad de fondos con que cuente la Asociación, estos no podrán ser menores de \$ 5,000.00 mensuales, ni mayores a \$6,000.00, debido a que el personal que labora en estos puestos, presta sus servicios como una labor eminentemente social y humanística, pues ellos son miembros de la iglesia cristiana que cuentan con sus propios negocios que son su fuente principal de ingresos y solo colaboran en Compassion de México A.C. con el propósito de ayudar a sus hermanos.

<b>PUESTO:</b>	<b>Jefatura de Planeación</b>
<b>NIVEL DEL CARGO:</b>	Intermedio
<b>REPORTA A:</b>	Gerencia de Programas
<b>LE REPORTA:</b>	Auxiliar

#### **FUNCIONES.**

- Elaborar planes de acción para los diferentes proyectos
- Programar la capacitación para los directores de proyecto
- Realizar juntas con los directores de proyecto para encontrar áreas de oportunidad
- Estudiar la apertura de comedores en los proyectos
- Promover campañas para recaudar donativos
- Estudiar la factibilidad de las propuestas que presenten los directores de proyecto
- Realizar visitas a los proyectos para conocer su situación y elaborar planes de desarrollo
- Colaborar estrechamente con la jefatura de Desarrollo para la implantación de planes y programas
- Elaborar, junto con la Jefatura de Desarrollo, un informe semestral a la Gerencia de programas acerca de la situación de los proyectos
- Capacitar al personal a su cargo, procurando su desarrollo

#### **PERFIL DEL PUESTO**

<b>Edad:</b>	28-35 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Edo. Civil:</b>	Casado
<b>Escolaridad:</b>	Sociología
<b>Idiomas:</b>	Ingles 50 %
<b>Experiencia:</b>	1 año en Instituciones de Asistencia a la niñez
<b>Conocimientos:</b>	Windows, Office 97 (Word, Power Point, Excel)
<b>Religión:</b>	Cristiana



<b>PUESTO:</b>	<b>Jefatura de Desarrollo</b>
<b>NIVEL DEL CARGO:</b>	Intermedio
<b>REPORTA A:</b>	Gerencia de Programas
<b>LE REPORTA:</b>	Auxiliar

## **FUNCIONES**

- Implementar los planes cuando estos han sido aprobados
- Calendarizar actividades con apoyo de la Gerencia de Programas
- Visitar periódicamente los proyectos para supervisar la implantación de los programas
- Vigilar el adecuado funcionamiento de los programas
- Convocar a Juntas a los Directores de Proyectos involucrados con los nuevos planes y programas
- Encargarse de organizar la capacitación a Directores de Proyecto
- Tener comunicación estrecha con la Jefatura de Planeación para hacer las correcciones pertinentes a lo planeado
- Elaborar, junto con la Jefatura de Planeación, un informe semestral acerca de la situación de los proyectos
- Capacitar al personal a su cargo, procurando su desarrollo

**PERFIL DEL PUESTO**

<b>Edad:</b>	32-45 años
<b>Sexo:</b>	Masculino o Femenino
<b>Edo. Civil:</b>	Casado
<b>Escolaridad:</b>	Trabajo Social
<b>Idiomas:</b>	Ingles 50 %
<b>Experiencia:</b>	1 año en el desarrollo de proyectos de Asistencia a la niñez
<b>Conocimientos:</b>	Windows, Office 97 (Word, Power Point, Excel)
<b>Religión:</b>	Cristiana

**NOTA:** Los sueldos a nivel de jefaturas serán otorgados de acuerdo a la disponibilidad de fondos con que cuente la Asociación, estos no podrán ser menores a \$ 4,000.00 mensuales, ni mayores a \$5,000.00, debido a que el personal que labora en estos puestos, presta sus servicios como una labor eminentemente social y humanística, pues ellos son miembros de la iglesia cristiana que cuentan con sus propios negocios que son su fuente principal de ingresos y solo colaboran en Compassion de México A.C. con el propósito de ayudar a sus hermanos.

**PUESTO:** **Recepción**  
**NIVEL DEL CARGO:** Operativo  
**REPORTA A:** Gerencia de Correspondencia

## **FUNCIONES**

- Recibir todas las llamadas que entren a Compassion de México, A.C. y transferirlas a los diferentes departamentos.
- Recibir y distribuir la correspondencia
- Al recibir los envíos de Estafeta, distribuir los reportes de los proyectos a los departamentos correspondientes
- Recibir en la sala a los directores de Proyecto y hacerlos pasar cuando los departamentos lo autoricen
- Enviar y distribuir los faxes que sean recibidos.
- Enviar la papelería correspondiente a cada proyecto por Estafeta.(8 días antes de que empiece el trimestre)

## **PERFIL DEL PUESTO**

**Edad:** 18-27 años  
**Sexo:** Femenino  
**Edo Civil:** Soltera  
**Escolaridad:** Preparatoria o equivalente  
**Idiomas:** Ingles a nivel conversación  
**Experiencia:** No indispensable  
**Religión:** Cristiana

**PUESTO:** **Auxiliar de Correspondencia**  
**NIVEL DEL CARGO:** Operativo  
**REPORTA A:** Gerencia de Correspondencia

## **FUNCIONES**

- Recibir las cartas enviadas por los directores de Proyecto
- Revisar que las cartas cumplan con los requisitos establecidos por el Departamento
- Marcar fallas o errores en la forma de llenar las cartas
- Ocasionalmente explicar a los directores de proyecto la forma en que deben ser llenadas las cartas
- Entregar al traductor las cartas para que estas sean traducidas para los padrinos
- Entregar a recepción las formas de las cartas para los niños, para que sean enviadas a los proyectos con oportunidad (Enviar 8 días antes de que empiece el trimestre)
- Capturar en la computadora la información que se requiera para que los demás departamentos puedan checar que fue aprobada la documentación de los proyectos y continuar con el seguimiento para enviar los donativos.

## **PERFIL DEL PUESTO**

**Edad:** 23-35 años  
**Sexo:** Femenino  
**Edo Civil:** Soltera  
**Escolaridad:** Preparatoria o equivalente  
**Experiencia:** No indispensable  
**Religión:** Cristiana

**PUESTO:** **Auxiliar de Planeación**  
**NIVEL DEL CARGO:** Operativo  
**REPORTA A:** Jefatura de Planeación

### **FUNCIONES**

- Colaborar en la elaboración planes de acción para los diferentes proyectos
- Revisar los formatos que envíen los Directores de Proyecto a la Gerencia de Programas, señalar fallas y hacer las correcciones pertinentes
- Ayudar aportando ideas para la planeación de campañas para recaudar donativos
- Escuchar y hacer llegar al jefe de planeación las propuestas y opiniones de los directores de proyecto
- Ocasionalmente acompañar al Jefe de planeación a realizar visitas a los proyectos
- Capacitarse en el puesto
- Entregar a recepción la documentación que debe ser llenada trimestralmente por los proyectos.

### **PERFIL DEL PUESTO**

**Edad:** 23-35 años  
**Sexo:** Femenino o masculino  
**Edo Civil:** Soltero  
**Escolaridad:** Preparatoria o equivalente  
**Experiencia:** No indispensable  
**Conocimiento:** Manejo de PC (básico)  
**Religión:** Cristiana

**PUESTO:** **Auxiliar de Desarrollo**  
**NIVEL DEL CARGO:** Operativo  
**REPORTA A:** Gerencia de Programas

#### **FUNCIONES**

- Colaborar en la Implementación de los programas autorizados
- Auxiliar en la calendarización de actividades
- Apoyar al Jefe de desarrollo en las visitas a los proyectos para supervisar la implantación de los programas
- Coadyuvar en la inspección del adecuado funcionamiento de los programas
- Colaborar en la organización de las juntas con los Directores de Proyectos involucrados con los nuevos planes y programas
- Capacitarse en el puesto
- Entregar a recepción la documentación que deba mandarse a los proyectos.

#### **PERFIL DEL PUESTO**

**Edad:** 28-45 años  
**Sexo:** Masculino  
**Edo. Civil:** Casado  
**Escolaridad:** Preparatoria o equivalente  
**Experiencia:** No indispensable  
**Conocimiento:** Manejo de PC (básico)  
**Religión:** Cristiana

**PUESTO:** **Auxiliar Contable**  
**NIVEL DEL CARGO:** Operativo  
**REPORTA A:** Gerencia de Contabilidad

### **FUNCIONES**

- Revisar la comprobación de gastos de los proyectos
- Elaborar un concentrado trimestral de los gastos realizados por cada proyecto
- Consultar en la computadora que los reportes de los proyectos fueron aprobados por todos los departamentos para que su cheque sea depositado
- Depositar vía Telebanco los donativos a cada uno de los proyectos (Distribución de Donativos)
- Elaboración de nómina en COI
- Archivar y actualizar expedientes del personal
- Ayudar en la evaluación del personal
- Auxiliar en la elaboración de programas de capacitación.
- Colaborar en la tramitación ante el IMSS, de las altas, bajas, modificaciones de salario, etc. del personal.
- Llevar la caja chica
- Elaborar cheques
- Capacitarse en el puesto

### **PERFIL DEL PUESTO**

**Edad:** 23-35 años  
**Sexo:** Masculino o Femenino  
**Edo. Civil:** Soltero o Casado  
**Escolaridad:** Auxiliar contable o carrera de Contador Publico  
 trunca  
**Experiencia:** No indispensable  
**Conocimiento:** Manejo de PC (básico)  
**Religión:** Cristiana

**NOTA:** Los sueldos a nivel de auxiliares no excederá de \$2,200.00 mensuales dependiendo de la capacidad del personal.

Este es un ejemplo claro de que la reingeniería es aplicable a todo tipo de organización aún cuando ésta no sea de carácter lucrativo. La reingeniería nos brinda la oportunidad de salvar a cualquier tipo de organización del fracaso.

Lo que se aporta en el caso práctico es proporcionar una solución a los problemas de reducción de tiempo y costos, como resultado de la eliminación de los pasos laterales innecesarios.

En la propuesta, se provee de soluciones a Compassion de México A.C. por medio de la reingeniería, logrando cumplir con los objetivos establecidos, así como comprobar la hipótesis.

### **6.3 RESULTADO OBTENIDO DEL CASO PRÁCTICO**

Como hemos visto en el proceso rediseñado se reducen tiempos, costos y pasos innecesarios, beneficiando a la organización ya que alcanza sus objetivos de una manera más sencilla.



Mediante la implantación de la reingeniería se logra:

	PROCESO ACTUAL		PROCESO REDISEÑADO	
<b>PRESUPUESTO</b>	100%	485,000.00 dls.	100%	485,000.00
<b>TOTAL</b>			dls.	
<b>DONATIVOS</b>	70 %	339,500.00 dls.	90 %	436,500.00
			dls.	
<b>GASTOS DE ADMÓN.</b>	20 %	97,000.00 dls.	7 %	33,950.00
			dls.	
<b>OTROS GASTOS</b>	10%	48,500.00 dls.	3 %	14,550.00
			dls.	

**NOTA:** Los porcentajes presentados en el proceso rediseñado son una aproximación de lo que se obtendría en caso de ser implantada la reingeniería.

Los gastos se redujeron en un 66.67% con la reingeniería ya que actualmente la suma de los gastos ascienden a 145,500 dls. que significan un 30% del presupuesto total y con el proceso rediseñado los gastos se reducen a 48,500 dls., que representan un 10% del presupuesto total. Aumentando el porcentaje de donativos, de un 70% (339,500.00 dls.), a un 90% (436,500.00 dls.), lo que nos muestra que hay un aumento del 20% (97,000.00 dls.) en los donativos, con esto se cumple el objetivo primordial de Compassion de México A.C., que es otorgar el mayor beneficio a los niños de escasos recursos.

ACTIVIDADES EN:	PROCESO ACTUAL	PROCESO REDISEÑADO
<b>TOTAL</b>	7 Hrs.	1 hr. 25 min.
<b>RECEPCIÓN</b>	30 min.	10 min.
<b>CORRESPONDENCIA</b>	2 hrs.	20 min.
<b>PROGRAMAS</b>	3 hrs.	25 min.
<b>CONTABILIDAD</b>	1 hr. 30 min.	30 min.

El tiempo se redujo en un 79.80 %, ya que en el proceso actual dura 7 hrs, el tiempo esta distribuido de la siguiente manera: en recepción las actividades se realizan en 30 minutos lo que representa un 7.14% del tiempo total, en el departamento de correspondencia las actividades se llevan a cabo en 2 hrs que significa un 28.57% del tiempo total, en programas se realizan las actividades en 3 hrs. que es igual al 42.85% del tiempo global, en contabilidad el tiempo en que se realizan las funciones para atender a un director de proyecto es de 1hr. 30 min. que representa 21.44% del total del tiempo empleado en completar el proceso.

Con la propuesta de reingeniería el tiempo se redujo notablemente, pues de 7hr. se disminuyó a 1.25 min., lo que representa una reducción del 79.80%

	PROCESO ACTUAL	PROCESO REDISEÑADO
NUM. DE PROYECTOS	335	32

El número de proyectos se redujo en un 92%, pues la estructura actual cuenta con 335 proyectos, distribuidos en toda la República Mexicana, lo que se propone con la reingeniería es unir a los proyectos que se encuentren en el mismo estado y reducir de esta manera los proyectos a sólo 32, con el objeto de mantener un control sobre ellos.

## **CONCLUSION**

## CONCLUSIÓN

Por lo que se observa en el caso práctico, se puede concluir lo siguiente:

El problema que presenta Compassion de México A.C., es causado por la realización de pases laterales innecesarios, que ocasionan pérdidas considerables de tiempo, gastos y esfuerzos ( los porcentajes ya fueron mencionados).

Esta empresa tiene graves problemas de organización, y la reingeniería es una alternativa viable para poder dar solución a las contingencias que puedan existir.

Con la propuesta de reingeniería se pueden realizar grandes cambios, pues como se vio en el caso práctico, los resultados logrados son sorprendentes, al alcanzar mejoras espectaculares. (más del 90 %)

Indudablemente con la reingeniería se simplifico el proceso ya que un pequeño número de personas (8), son las que llevan a cabo el control de 32 proyectos, pues gracias al sistema de red de computadoras no es necesario tener más personal pues las tareas se vuelven más simples, este personal no ocupado se le capacita para realizar estudios para la creación de nuevos proyectos o la apertura de talleres o comedores a los lugares en donde hace falta que llegue algún tipo de ayuda para el desarrollo de los niños.

En esta institución se hace evidente que la reingeniería no sólo la pueden emprender las empresas que buscan obtener un lucro, sino es aplicable de igual manera a cualquier tipo de organización, obteniéndose los mismos resultados.

Para emprender la reingeniería en cualquier organización es necesario contar con el apoyo del ejecutivo principal (Director General) ya que él es la pieza clave del éxito.

Las personas que emprenden la reingeniería deben ser personas capaces de aceptar el cambio, innovadoras, creativas y con un criterio amplio que les permita tener una idea más objetiva de la situación, además de una gran sensibilidad para detectar fallas y problemas existentes.

Emprender la reingeniería no es fácil, pues no se debe perder de vista al personal, ya que es el primer obstáculo con el que se encuentran las empresas, porque tienen que cambiar la ideología del mismo, y modificar por completo la manera de pensar de los colaboradores, esto con el objeto de integrarlos al cambio.

Es importante mencionar que la reingeniería es un proceso que resulta costoso (no solo en términos monetarios), por lo que es necesario poner especial cuidado en la forma en que se va llevara a cabo la reestructuración, para evitar errores posteriores. La reingeniería sólo se puede emprender una sola vez, por lo que es recomendable que antes de implantarla, se lleven a cabo dos o tres proyectos piloto, para detectar las fallas del mismo y corregirlas, de esta manera perfeccionar el proyecto de reingeniería definitivo.

Con el desarrollo de la propuesta de esta tesis se pudo comprobar la hipótesis ya que mediante el rediseño de la organización se evitan los pasos laterales y se logra un mejor desempeño del personal, proporcionando un beneficio mayor a los niños de escasos recursos.

Con la evaluación y control de los programas de capacitación que se llevan a cabo en la empresa se reducen de manera considerable los pasos laterales, ocasionando un mejor aprovechamiento del tiempo y del presupuesto.

Por otro lado es conveniente señalar que la administración juega un papel determinante en el éxito de la reingeniería, pues de la administración depende el adecuado funcionamiento del mismo, ya que al desarrollar el proyecto de reingeniería se tienen que aplicar las fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), lo que permite su correcta aplicación. Esto fundamenta la validez de la presente de tesis.

**CUESTIONARIOS**

**Y**

**TABULACION**

**MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO A TODA LA ORGANIZACIÓN DE COMPASSION  
DE MÉXICO A.C.**

**CUESTIONARIO**

ÁREA: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

TEMA: CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA.

**INSTRUCCIONES:**

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE A SU JUICIO CONSIDERE CORRECTA.

1.- ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DENTRO DE SU DEPARTAMENTO ES EL ADECUADO?

SI            NO            NO SE

2.- ¿CREE QUE ES NECESARIO IMPARTIR CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA AUMENTAR SUS CONOCIMIENTOS Y DESARROLLAR SUS HABILIDADES Y DESTREZAS?

SI            NO            NO SE

3.- ¿PIENSA QUE ES IMPORTANTE REALIZAR CAMBIOS QUE MEJOREN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

SI            NO            NO SE

4.- ¿ESTARÍA DISPUESTO A ACEPTAR UN CAMBIO RADICAL EN LOS PROCESOS PARA REALIZAR MEJOR SUS FUNCIONES DENTRO DEL ÁREA A LA QUE PERTENECE?

SI            NO            NO SE

5.- ¿CONSIDERA QUE EL CAMBIO CONDUCIRIA A UN MAYOR BENEFICIO PARA LOS NIÑOS DE ESCASOS RECURSOS?

SI            NO            NO SE

## COMPASSION DE MÉXICO A.C.

### TEMA:

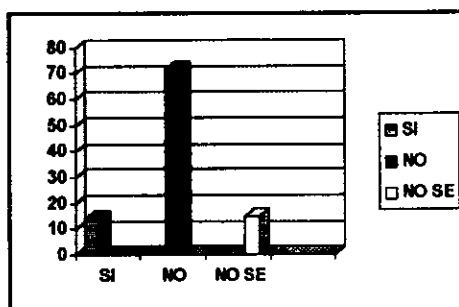
CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA.

### ÁREA:

TODA LA ORGANIZACIÓN

### REACTIVO:

¿ CONSIDERA QUE EL PROCESO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DENTRO DE SU DEPARTAMENTO ES EL ADECUADO ?



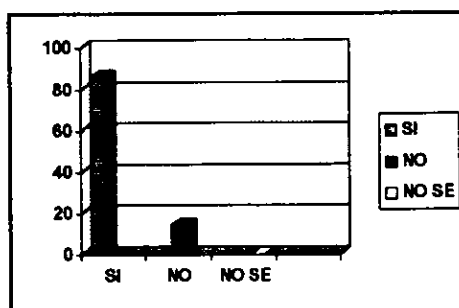
### OBSERVACIONES:

El 14.29 % del personal entrevistado considera que el proceso para la realización de las actividades dentro de su departamento (contabilidad. y programas) es el adecuado.

El 71.42% del personal considera que el proceso para la realización de las actividades dentro de los departamentos (contabilidad programas, recepción, correspondencia) no es el adecuado.

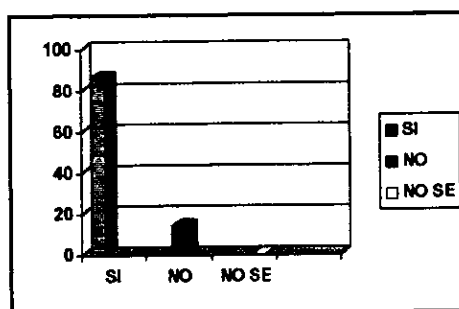
El 14.19% no sabe.



**COMPASSION DE MÉXICO A.C****TEMA:****CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA****ÁREA:****TODA LA ORGANIZACIÓN****REACTIVO:****¿ CREE QUE SEA NECESARIO IMPARTIR CURSOS PARA AUMENTAR SUS CONOCIMIENTOS Y DESARROLLAR DESTREZAS Y HABILIDADES?****OBSERVACIONES:**

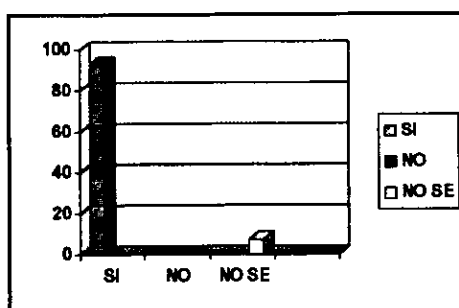
El 85.71% del personal entrevistado cree que es necesaria la impartición de cursos de capacitación que les permitan aumentar sus conocimientos y desarrollar destrezas y habilidades para el mejor desempeño de sus funciones.

El 14.20 % del personal cree que no es necesario impartir cursos de capacitación.

**COMPASSION DE MÉXICO A.C****TEMA:****CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA****ÁREA:****TODA LA ORGANIZACIÓN****REACTIVO:****¿ CREE QUE SEA NECESARIO IMPARTIR CURSOS PARA AUMENTAR SUS CONOCIMIENTOS Y DESARROLLAR DESTREZAS Y HABILIDADES?****OBSERVACIONES**

El 85.71% del personal entrevistado cree que es necesaria la impartición de cursos de capacitación que les permitan aumentar sus conocimientos y desarrollar destrezas y habilidades para el mejor desempeño de sus funciones.

El 14.20% del personal cree que no es necesario impartir cursos de capacitación.

**COMPASSION DE MÉXICO.A.C.****TEMA:****CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA****AREA:****TODA LA ORGANIZACION****REACTIVO****¿PIENSA QUE ES IMPORTANTE REALIZAR CAMBIOS QUE MEJOREN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?****OBSERVACIONES:**

El 92.86% piensa que es importante que se realicen cambios para mejorar la estructura de la organización.

El 7.14% no sabe.

## COMPASSION DE MÉXICO A.C

### TEMA:

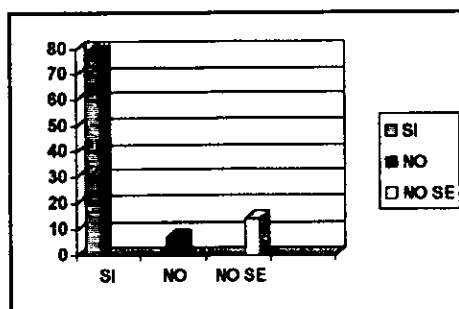
CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA

### ÁREA:

TODA LA ORGANIZACIÓN

### REACTIVO:

¿ ESTARÍA DISPUESTO A ACEPTAR UN CAMBIO RADICAL EN LOS PROCESOS PARA REALIZAR MEJOR SUS FUNCIONES DENTRO DEL ÁREA A LA QUE PERTENECE?



### OBSERVACIONES:

El 78.54% está dispuesto a aceptar cambios radicales en los procesos con el objeto de realizar mejor sus funciones.

El 7.14 % es reacio al cambio.

El 14.29% no sabe

## COMPASSION DE MÉXICO A.C

### TEMA:

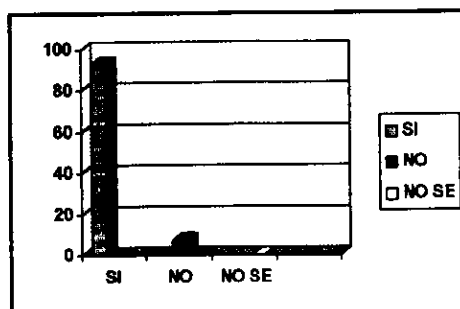
CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA

### ÁREA:

TODA LA ORGANIZACIÓN

### REACTIVO:

¿CONSIDERA QUE EL CAMBIO CONDUCE A UN MAYOR BENEFICIO PARA LOS NIÑOS DE ESCASOS RECURSOS?



### OBSERVACIONES:

El 92.86% del personal entrevistado considera que el cambio daría como resultado un mayor beneficio para los niños de escasos recursos

El 7.14% considera que el cambio no conduciría a un mayor beneficio de los niños de escasos recursos.

**MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTORES DE PROYECTO QUE  
SABEN LEER Y ESCRIBIR  
DE COMPASSION DE MÉXICO A.C.**

**CUESTIONARIOS**

SE APLICARÓN LOS CUESTIONARIOS A 14 DIRECTORES DE PROYECTO

ÁREA: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

TEMA: CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA.  
MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE A SU JUICIO CONSIDERE CORRECTA

1.- ¿CONSIDERA APROPIADA LA FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS PROYECTOS?

SI            NO            NO SE

2.- ¿CREE NECESARIO QUE COMPASSION DE MÉXICO A.C. TENGA MAYOR CONTROL SOBRE LOS PROYECTOS?

SI            NO            NO SE

3.- ¿RECIBE SUFICIENTE APOYO POR PARTE DE COMPASSION DE MÉXICO A.C. PARA EL DESARROLLO DE SU PROYECTO?

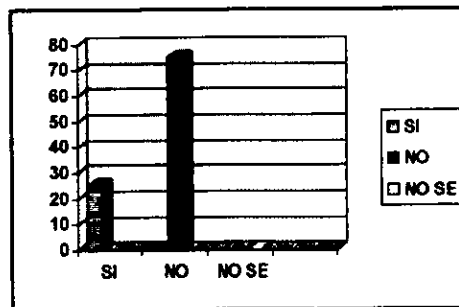
SI            NO            NO SE

4.- ¿PIENSA QUE EL TIEMPO QUE PERMACECE EN REVISIÓN DE DOCUMENTOS EN CADA DEPARTAMENTO ES EXCEXIVO?

SI            NO            NO SE

5.- ¿LE HAN PROPORCIONADO SUFICIENTE INFORMACIÓN ACERCA DE LA FORMA EN QUE SE DEBEN ENTREGAR LOS REPORTES A CADA DEPARTAMENTO?

SI            NO            NO SE

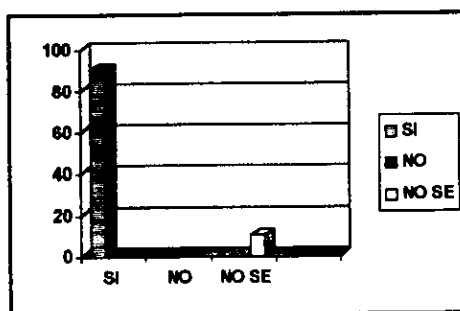
**COMPASSION DE MÉXICO A.C****TEMA:****CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA****ÁREA:****DIRECTORES DE PROYECTO****REACTIVO:****¿CONSIDERA APROPIADA LA FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS PROYECTOS?****OBSERVACIONES:**

El 25% de las personas entrevistadas consideran que si es apropiada la forma de organización de los proyectos.

El 75% considera que no está correcta la forma de organización de los proyectos.

**COMPASSION DE MÉXICO A.C****TEMA:****CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA****ÁREA:****DIRECTORES DE PROYECTO****REACTIVO:**

¿CREE NECESARIO QUE COMPASSION DE MÉXICO A.C. TENGA MAYOR CONTROL SOBRE LOS PROYECTOS?

**OBSERVACIONES:**

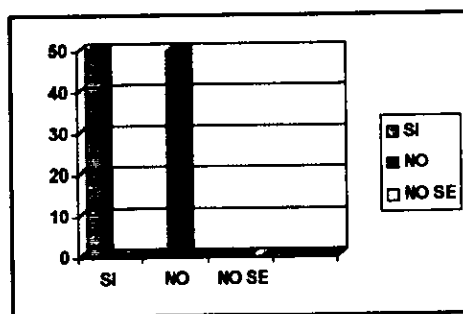
El 90% de los entrevistados consideraron que si es importante que Compassion de México A.C. tenga mayor control sobre los proyectos.

El 10 % de los entrevistados no saben.



**COMPASSION DE MÉXICO A.C .****TEMA:****CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA****ÁREA:****DIRECTORES DE PROYECTO****REACTIVO:**

¿ RECIBE SUFICIENTE APOYO POR PARTE DE COMPASSION DE MÉXICO, A.C.  
PARA EL DESARROLLO DE SU PROYECTO?

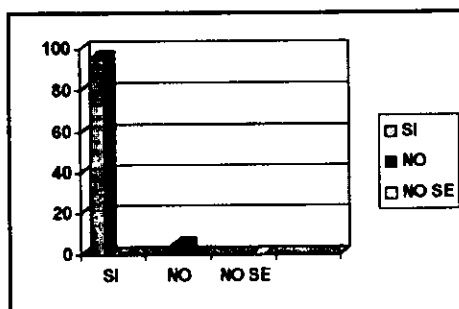
**OBSERVACIONES:**

El 50% de los entrevistados considera que si recibe apoyo de Compassion de México, A.C. para el desarrollo de su proyecto.

de El 50% considera que no recibe el suficiente apoyo para el desarrollo su proyecto.

**COMPASSION DE MÉXICO A.C****TEMA:****CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA****ÁREA:****DIRECTORES DE PROYECTO****REACTIVO:**

¿PIENSA QUE EL TIEMPO QUE PERMANECE EN LA REVISIÓN DE DOCUMENTOS EN CADA DEPARTAMENTO ES EXCESIVO?

**OBSERVACIONES:**

El 95% piensa que el tiempo si es excesivo en la revisión de documentos.

El 5% considera que el tiempo de la revisión de documentos no es excesivo.

**COMPASSION DE MÉXICO A.C .**

**TEMA:**

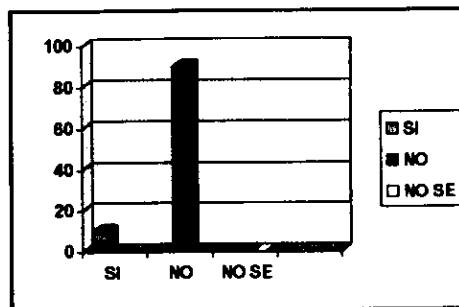
**CAMBIO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA**

**ÁREA:**

**DIRECTORES DE PROYECTO**

**REACTIVO:**

**¿LE HAN PROPORCIONADO SUFICIENTE INFORMACIÓN ACERCA DE LA FORMA EN QUE SE DEBEN ENTREGAR LOS REPORTES EN CADA DEPARTAMENTO?**



**OBSERVACIONES:**

El 10% considera que si es suficiente la información acerca de la forma en que se deben entregar los reportes.

El 90% manifiesta que no recibe la suficiente información sobre la entrega de reportes.

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

## GLOSARIO

**Agentes Clave:** Es la persona encargada de llevar a cabo con éxito un cambio dentro de la organización, así como instruir adecuadamente a sus subordinados para lograr sus objetivos.

**Calidad:** Producir un bien o servicio que vaya de acuerdo con las expectativas del usuario o consumidor, El adecuado manejo de este elemento (calidad) requiere que la empresa establezca medidas de control para medir el desempeño y corregir en caso de que surjan desviaciones.

**Caótico:** Estado de confusión y desorden.

**Cohesión:** Enlace o unión de dos cosas.

**Competitividad:** Capacidad estructural de la empresa que genera beneficios.

**Contingencia:** Posibilidad de que una cosa suceda o no suceda.

**Control:** Sistema que permite conocer las realizaciones comparadas con las metas y planes, establecer normas de autoevaluación y tomar la acción correctiva que se considere más adecuada.

**Desarrollo Integral:** Es el crecimiento ordenado y planificado de todos los elementos que conforman una organización.

**Desarrollo organizacional:** Es una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja que tiene por objeto modificar la cultura organizacional, de modo a que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados, estímulos y a la rapidez vertiginosa del cambio mismo.

**Diagnóstico organizacional:** Es el estudio de la organización en cuanto a su estructura, planes, programas, etc. Para detectar deficiencias a tiempo y corregirlas, así como plantear opciones de mejora.

**Diagnóstico Preliminar:** Es el estudio que en primera instancia se lleva a cabo para conocer la situación en la que se encuentra una organización, para posteriormente realizar un análisis más profundo de la problemática teniendo como antecedente el diagnóstico preliminar que servirá como guía.

**Dirección:** Técnica de conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal de actuaciones.

**Eficacia:** La eficacia difiere de la retroalimentación en que mide a esta contra los objetivos del proceso. La eficacia se evalúa mejor por medio de mediciones internas y externas. Las mediciones externas de eficacia deben reflejar los requerimientos del clientes, y las mediciones internas deben tomar en cuenta tanto a los clientes internos como externos.

**Eficiencia:** Es una medición del rendimiento contra los recursos que requiere el logro de tal rendimiento. Refleja la productividad de las operaciones internas y eficacia de los recursos que se emplean en el proceso.

**Estadística:** Rama de las matemáticas que se ocupa de establecer leyes generales a partir de los datos correspondientes a muestras mediante la aplicación del cálculo de probabilidades.

**Globalización:** Proceso mediante el cual existe una unificación y estandarización de criterios entre las naciones respecto a los factores económicos, políticos, sociales, culturales, etc., que influyen directa o indirectamente en ellas, misma que se ve reflejada en la apertura comercial que se ha podido apreciar en México durante los últimos 6 años.

**Habilidades Gerenciales:** son las cualidades y capacidades con las que deben contar las personas encargadas de la dirección de una Empresa.

**Inducción:** Proceso mediante el cual se integra el individuo a la organización.

**Insumos:** Son todas aquellas variables de entrada.

**ISO:** Organización Internacional para la Estandarización

**Lucro:** Ganancia o provecho que se saca de una cosa.

**Menesterosos:** Personas que sufren de algún tipo de carencia.

**Mejora Continua:** Es el proceso por medio del cual existe un perfeccionamiento constante y sostenido, que permite a la organización no estancarse haciéndola menos vulnerable a los constantes cambios del medio en el cual se desarrolla.

**Mercado:** Para efectos de la mercadotecnia, un mercado son los consumidores reales o potenciales de un producto o servicio para completar esta definición deben existir tres aspectos. 1) La presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos. 2) La presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades. 3) La presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades a cambio de una remuneración.

**Mercado Meta:** Es el mercado al cual va dirigido un producto o servicio.

**Mercado Potencial:** Está formado por todos aquellos consumidores que podrían demandar en cualquier momento nuestro producto o servicio. (Se debe inducir la compra).

**Mercado Real:** Es aquel que se encuentra integrado por los consumidores que demandan en este momento un determinado producto o servicio.

**Ministrar:** Suministrar a uno una cosa.

**Multihabilidades:** Es la capacidad que tiene una persona para realizar varias actividades dentro de la organización, para ello se requiere de una capacitación que desarrolle en las personas todas sus habilidades.

**Organización:** Sinónimo de empresa. (Para efectos de la presente tesis)

**Padrino:** Para Compassion de México, A.C. un padrino es la persona que de manera voluntaria otorga una cantidad fija mensual destinada a ayudar en las necesidades básicas de un niño de América Latina.

**Planeación:** Primer pilar del proceso administrativo que consiste en determinar el curso concreto de acción que se haya de seguir, fijando los principios que precedieran, orientar la secuencia de operaciones la fijación de tiempo, unidades, etc., para ello se vale de políticas, procedimientos y programas.

**Proceso Administrativo:** Es el proceso por medio del cual se lleva a cabo el estudio y solución de todos los problemas administrativos que se generen dentro de una organización. Consta de cuatro etapas que son: Planeación, Organización, Dirección y Control.



**Proyecto (para Compassion de México, A.C.):** Está formado por un conjunto de niños de escasos recursos reciben mensualmente una cantidad como donativo.

**Rediseño Radical:** Es el cambio completo de la estructura organizacional, para se requiere olvidarse de todo lo existente y crear estructuras nuevas que conduzcan el mejoramiento y desarrollo de la entidad.

**Retroinformación:** Retroalimentación.

**Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM):** Es la recopilación de información regular y planeada por medio de procedimientos y métodos para que pueda utilizarse en la toma de decisiones de la mercadotecnia. Lo que pretende el sistema de información es proporcionar datos constantes, reales y necesarios para la toma de decisiones, de tal manera que se evite la intuición o los hechos ficticios.

**Sistema:** Conjunto de reglas o principios sobre una materia relacionados entre sí. Conjunto de cosas, que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a un fin determinado.

**Status quo:** Locución Latina usada como sustantivo para indicar estado o situación de un problema en un momento determinado.

## **BIBLIOGRAFIA**

**BIBLIOGRAFÍA**

- 1.- BARRY, Render. *Principios de Administración de Operaciones*. Ed. Prentice Hall, México 1996, 1ª Edición.
- 2.- COMPASSION DE MÉXICO A.C. *Manual del Empleado*. Febrero 1º, 1993
- 3.- CONLA. *Código de ética*. México 1990
- 4.- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc. Graw Hill, México 1994.
- 5.- *DICCIONARIO DE SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS*. Ed. Larousse, México 1990
- 6.- DICKSON, Franklyn. *El éxito en la Administración de las empresas medianas y pequeñas*. Ed. Diana, México 1994.
- 7.- DRUDIS, Antonio. *Planificación, Organización y Gestión de Proyectos*. Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona 1992
- 8.- FERNANDEZ ARENA, José Antonio. *La auditoría Administrativa*. Ed. Diana, México 1996, 3ª Edición.
- 9.- FISCHER, Laura. *Mercadotecnia*. Ed. Mc Graw Hill, México 1995, 2ª Edición.
- 10.- FULMER, Robert. *Administración Moderna*. Ed. Diana, México 1990
- 11.- HAMMER, Michael. *Reingeniería*. Ed. Norma, Colombia 1994
- 12.- HARBOUR, Jerry. *Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos*. Ed. Panorama, México 1996.

- 13.- HAYNES, Manon. *Administración de Proyectos desde la idea hasta su implantación*. Ed Iberoamérica, México 1992
- 14.- ITESM. *Seminario de Competitividad*. México 1994
- 15.- LAMPRECHT, James. *ISO 9000 en la pequeña empresa*. Ed. Panorama, México 1996, 1ª Edición.
- 16.- LOWENTHAL, Jeffrey. *Reingeniería de la Organización*. Ed. Panorama, México 1995.
- 17.- MITCHELL, Nancy Sue. *Desempeño con Calidad*. Ed Panorama, México 1993
- 18.- NASSIR SAPAG, Chain Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Ed. Mc Graw Hill, México 1994
- 19.- PEREÑA BRAND, Jaime. *Dirección y Gestión de Proyectos*. Ed. Días De Santos S.A., Madrid E. 1991
- 20.- PHILLIP C, Thompson. *Círculos de Calidad*. Ed. Norma, Colombia 1994
- 21.- POITER, Charles. *Alianzas Empresariales para la Mejora Continua*. Ed. Panorama, México 1994, 1ª Edición.
- 22.- VITRO ENVASES. *Seminario de Administración de la Calidad Integral*. México 1994