

270



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

"PROYECTO DE IMPLEMENTACION DE
REINGENIERIA DE PROCESOS EN UNA MICRO
EMPRESA COMERCIAL DEL SECTOR PRIVADO"

278185

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

KARLA PATRICIA ZAMORA DIAZ

ASESOR: C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTONOMA DE
 MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
 P R E S E N T E.

ATN.: Q. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
 JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al articulo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO de TESIS con el nombre de:

"Proyecto de implementación de Reingeniería de Procesos en una microempresa del sector privado".

que presenta la pasante: ZAMORA DIAZ KARLA PATRICIA
 con número de cuenta : 9104790-4 para obtener el Título de :

LICENCIADA EN CONTADURIA

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izc., México, a 6 de Abril de 1999

Presidente C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO

Vocal L.C. MA. DE LA LUZ RAMOS ESPINOSA

Secretario L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

1er. Sup. C.P. RAFAEL CANO RAZO

2do. Sup. L.C. MA. EULALIA COLIN MARTINEZ

EN MEMORIA.



DE MI PADRE:

Quien me enseñó en vida a ser lo que hoy soy y a quien debo los mejores momentos de mi vida..... hoy ya no estas aquí y a pesar del dolor que dejaste con tu partida, sigo hacia adelante como me enseñaste; este proyecto lo iniciamos juntos, ahora lo he terminado sola y espero te sientas orgulloso de mí.

Estoy segura de que estás bien, ahí en donde la luz es eterna y nada puede lastimarte.

Te extraño.

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS:

Gracias Señor por haberme dado la vida y el amor, por la alegría y el dolor, por cuanto fue posible y por lo que no pudo ser, por permitirme llegar a la culminación de mi carrera profesional con éste proyecto, por cuidarme a cada instante, por darme todo lo necesario para llegar hasta aquí, por sostener cada momento de mi vida con mano justa y protectora y por rodearme de gente buena y amorosa.

A MIS PADRES:

DIÓGENES Y MARIANELA ZAMORA, por haberme apoyado en todo momento, por confiar en mí, por enseñarme a ser humilde y honesta, por inculcarme que sólo a través del esfuerzo constante se llega a la meta, por regalarme la herencia más valiosa que alguien pueda recibir: Una formación académica. Por vivir a mi lado, por enseñarme a ser paciente y comenzar de nuevo muchas veces sin caer en la desesperación y por ser el mejor ejemplo que he recibido a pesar de toda carencia.

A mi madre **BEATRIZ**, por darme la vida, por darme a mis hermanos, por tu amor y por que sé que a pesar de no estar a mi lado tus esfuerzos y preocupaciones también son pensando en mí.

A MI ASESOR:

C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO, con respeto y admiración por ser un gran amigo, por transmitirme sus conocimientos, por dirigir esta investigación, por creer en esta aventura bella y constructiva, por otorgarme su tiempo y por su sencillez al enseñar.

RECONOCIMIENTOS.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Por abrirme sus puertas y otorgarme su fuerza educativa, por crear profesionistas de excelencia, por ser la máxima casa de estudios y el proyecto cultural más importante de la nación.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN:

Por contar con el excelente cuadro de profesores que me permitió conocer y aprender de todos y cada uno la disciplina interior que forja el estudio y la constancia, por formar parte de ella y con el profundo deseo de enaltecer su nombre.

AL JURADO:

Por invertir su valioso tiempo en revisar esta investigación y enriquecerla con sus conocimientos y experiencia, de antemano gracias a:

C.P. Pedro Acevedo Romero
L.C. María de la Luz Ramos Espinosa
L.C. Alejandro Amador Zavala
C.P. Rafael Cano Razo
L.C. María Eulalia Colín Martínez

DEDICATORIAS.

A mis hermanos **JORGE, BRENDA Y CLAUDIO ZAMORA**, por crecer a mi lado, por la felicidad compartida y contribuir con este logro.

A mi tío **PEDRO ZAMORA**, por tus invaluable consejos, por el apoyo espiritual y económico recibido en los momentos más oportunos, por confiar en mi y por la seguridad que me da tu presencia. Te admiro mucho.

A mi hermano **ALBERTO ZAMORA**, por tus grandes consejos, por las pláticas tan valiosas, por creer en mi, por ayudarme a ser valiente, por no permitirme caer y por todas aquellas palabras que tengo muy presentes.

A **TODA MI FAMILIA**, por haberme dado grandes lecciones en la vida.

A la **L.C. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**, por su valioso apoyo y ayuda para concluir satisfactoriamente mi formación universitaria, por sus buenos deseos y por su confianza.

Al Profesor **GALO PEDRAZA**, a quien tuve el honor de conocer como amigo y profesor de secundaria y quien sembró en mi el amor y dedicación al estudio, por confiar en mí.

Al **C.P. JACINTO RODRÍGUEZ GASPAS**, por enseñarme que la constancia es la base del éxito y que uno llega tan lejos como se lo propone, por los conocimientos transmitidos, por hacerme amar desde el comienzo mi profesión.

A ti **JOAQUÍN ESCASENA**, por cada momento compartido, por el apoyo incondicional de siempre, por tu amor y paciencia, por caminar a mi lado estos casi 5 años, por habitar en mi corazón, y por estar aún conmigo.

A **BRENDA CAMPOS, LILI URIZAR Y MARTHA HERNÁNDEZ**, por ser las mejores amigas del mundo, por su apoyo y cariño incondicional, por vivir momentos inolvidables conmigo, por su ayuda y confianza en este proyecto.

A MIGUEL ANGEL DELGADO, SEBASTIÁN CRUZ, JOEL NAVARRETE, ARMANDO CRUZ, JUAN BERNAL, FERNANDO DELGADO, KARINA SÁNCHEZ Y LUIS ENRIQUE "CHIVIS", de los más grandes amigos que he encontrado, por compartir conmigo las mejores experiencias de la vida, por disfrutar conmigo momentos de alegría, por sus buenos deseos.

A **TODOS LOS PROFESORES,** que en algún momento de mi vida me enseñaron algo y por contribuir a ser de mi una profesionista.

A todas y cada una de las personas que sin mencionarlas saben que contribuyeron a cada momento, cada día, con cada palabra y acción a que yo llegara hasta aquí.

**A TODOS LES REGALARÉ LA SATISFACCIÓN DEL ÉXITO
ROTUNDO EN EL QUE CREYERON.**

ÍNDICE.

OBJETIVOS.	1
HIPÓTESIS.	3
INTRODUCCIÓN.	4
CAPITULO 1.	
ANTECEDENTES Y ORIGEN.	
1.1. Concepto de Administración.	10
1.2. El Administrador, funciones y habilidades.	14
1.3. El Proceso Administrativo.	21
1.4. El Administrador y la Planeación.	28
1.5. Organización Tradicional; La importancia del Cambio.	32
1.6. Nuevas Tendencias Administrativas.	34
CAPITULO 2.	
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	
2.1. Planeación Estratégica.	36
2.2. Importancia y Características.	38
2.3. Estructura.	41
2.4. Proceso.	54
2.5. Aplicación.	64
2.6. Implantación.	66
2.7. Medición de Avances.	69

CAPITULO 3. REINGENIERÍA DE PROCESOS.

3.1. Reingeniería de Procesos.	71
3.2. Principios Fundamentales.	73
3.3. Selección del Personal que participa.	81
3.4. Metodología de Trabajo.	87
3.5. Innovación.	94
3.6. Instrumentación.	101
3.7. Control. Proceso de Mejora continua.	108
3.8. Evaluación de Beneficios.	111

CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO.

4.1. Diagnóstico Inicial.	117
4.2. Curriculum.	118
4.3. Misión.	122
4.4. Organigrama.	123
4.5. Nueva Filosofía.	124
4.6. Investigación de la Opinión del Cliente.	131
4.7. Definición del Problema.	133
4.8. Análisis.	134
4.9. Solución del Problema.	136
4.10. Planes Estratégicos, decisiones reales para su implementación.	137
4.11. Prueba Piloto.	141
4.12. Control.	142

CONCLUSIONES.	146
----------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.	148
----------------------	------------

OBJETIVOS.

La creación de la presente investigación obedece a diversos objetivos entre los cuales destacan:

- 1. Probar que la Planeación Estratégica es un factor fundamental para lograr el éxito de la Implementación de la Reingeniería de Procesos.**
- 2. Obtener el Título de Licenciado en Contaduría.**

OBJETIVO SOCIAL.

Ante las turbulencias económicas y financieras que padece nuestra sociedad y en particular las empresas, se requieren soluciones tendientes a maximizar la eficiencia y productividad de las mismas; por tanto, la presente investigación pretende:

- 1. Proporcionar una herramienta práctica de aplicación para lograr con éxito la Implementación de la Reingeniería de Procesos a través de la eficaz Planeación Estratégica.**

OBJETIVO ACADÉMICO.

- 1. Aplicar de forma práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica universitaria en la creación de un Proyecto de Implementación de la Reingeniería de Procesos en una Micro empresa comercial del Sector Privado, para obtener el Título de Licenciado en Contaduría Pública y que sirva de modelo de estudio para otras generaciones.**

HIPÓTESIS.

**“SÍ LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
ES EFICAZ POR PARTE DEL ADMINISTRADOR,
ENTONCES LA IMPLEMENTACIÓN DE
LA REINGENIERÍA DE PROCESOS
SERÁ UN ÉXITO”.**

INTRODUCCIÓN.

Durante los últimos años hemos vivido cambios dramáticos en el ambiente de negocios, caracterizados por una intensa competencia internacional, las tendencias a la globalización, a la formación de bloques económicos, a la privatización, etc. Esto es ya una realidad en el desarrollo moderno de los países y de las empresas, lo que nos obliga a la revisión e implementación de estrategias eficaces para enfrentar con éxito los nuevos desafíos y oportunidades.

Vivimos en una época de incesantes cambios, en dónde sólo aquellas empresas que estén comprometidas con el cambio y desarrollo otorgando una competencia en todos los ámbitos, podrán sobrevivir y mantenerse en el mercado.

Si la Dirección es capaz de diseñar con precisión y meticulosidad los procesos de información, decisión y control, entonces se podrá organizar una empresa a través de un proceso planificado y programado de asignación de recursos en base a Objetivos específicos. Por eso en la actualidad la labor

fundamental de la Dirección, consiste en saber actuar en el presente y tratar de prever con el mayor acierto posible el futuro.

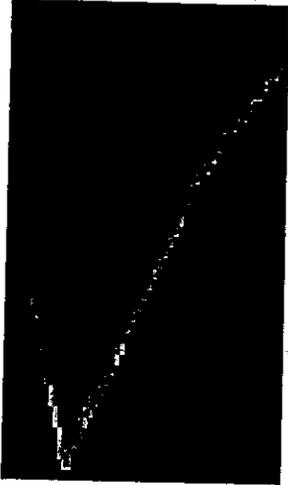
A medida que la competencia se intensifica en todas las ramas de la actividad económica y es creciente la presión sobre los negocios mexicanos por encontrar fórmulas rápidas para enfrentar la crisis, tornarse más flexibles y competitivos, la Reingeniería de Procesos surge como una opción digna de considerarse.

La presente investigación va encaminada a proporcionar una herramienta práctica de aplicación para Implementar con éxito la Reingeniería de Procesos, destacando la importancia de la Planeación Estratégica para lograrlo, puesto que en ella recae el adecuado diagnóstico inicial de dicho proyecto.

En el primer capítulo hablaré de la importancia de la Administración en las empresas, de la planeación y la evolución que éstas han tenido, dando lugar a la formación de Nuevas Tendencias Administrativas en busca de cambios y mejoras significativas dentro de las empresas.

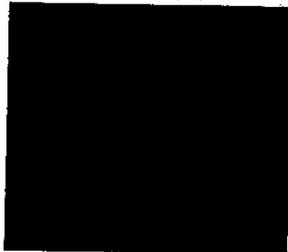
En el segundo y tercer capítulo describiré respectivamente la Planeación Estratégica y la Reingeniería de Procesos, así como su procedimiento de aplicación y control.

Y en el cuarto capítulo desarrollaré basándome en los tres anteriores un Proyecto de Implementación de Reingeniería de Procesos en una Micro empresa comercial del Sector Privado, que inicia con una Nueva Filosofía a conseguir, finalizando con el análisis y evaluación de dicho proyecto.



Capítulo 1.

Antecedentes y Origen.



CAPITULO 1.

ANTECEDENTES Y ORIGEN.

“El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente”¹, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos con que disponen, así encontramos rastros de administración en Egipto, China, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de América, a pesar de que en casi todas esas civilizaciones se confunde con el gobierno y la religión.

Estudios de la prehistoria revelan, actividades que constituyen manifestaciones indudables de organización. El “arrastre”, procedimiento usado en la edad de los Glaciales para cazar enormes mamuts, indica una verdadera organización que se manifiesta desde el momento en que todos los hombres que participaban en la caza empleaban un esfuerzo común y coordinado, hasta lograr el objetivo predeterminado que era cazarlos para aprovechar su carne.

Esto demuestra que desde sus orígenes, el hombre tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, y poco a poco fue tomando consciencia de que para producir lo que necesitaba, así como realizar tareas arduas o pesadas, debían reunirse y ayudarse mutuamente. En la medida que la tarea era más difícil, la organización mejoraba. Es así como surgieron los líderes que dirigían las actividades de cazar o construir algo.

No podemos afirmar que desde entonces existían administración y administradores propiamente, sin embargo, existieron actos administrativos en los que hubo

¹ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ. Sergio: *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico - práctico.* 1ª ed. México, McGraw-Hill, 1994. p.37

planeación y organización, como lo es la división del trabajo, que demuestran su aplicación empírica.

Con el tiempo, las primeras civilizaciones fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales hasta alcanzar la situación actual.

Hablando de la evolución de la administración en otras civilizaciones, tenemos al pueblo judío, que fue de los primeros en aceptar el monoteísmo y practicó formas capitalistas desde el 1000 a.C. aproximadamente, e influyó en Europa gracias a sus diversas migraciones. El libro judío más importante es el *Antiguo testamento*, en él existen pasajes que han influenciado la teoría administrativa moderna. Hay refranes populares que se encuentran en los *Proverbios* salomónicos, como lo es "El que a dos años sirve, con uno queda mal".

En la antigua Europa, la civilización más evolucionada, fue la griega, quienes utilizaron profusamente buena administración en el transcurso de su edad de oro y muchas de sus recomendaciones prevalecen a través del tiempo.

En el seguimiento de la evolución de la administración se encuentra la influencia de los filósofos con sus pensamientos e ideas destacando:

Sócrates quien afirmaba que "todo el conocimiento de los sentidos es falso, no digno de confianza por imperfección de los mismos, es decir, genera conocimiento subjetivo, no objetivo como el basado en los hechos."²

"Platón enfatiza la especialización y las aptitudes necesarias que ella requiere, escribió *La República*, obra en la intentó formular un modelo de organización social gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, los cuales no podían acumular

² *Ibidem*. p. 38.

riquezas, por ser esto contrario a la naturaleza de la bondad y virtud. "Derivo el origen del Estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo."³

Aristóteles, describe un estado y gobierno ideales en los que se observa una depurada organización formal o estructuración de estado perfecto.

Otra influencia importante para la administración es la iglesia católica que ha dado lecciones administrativas importantes que le han permitido subsistir durante casi dos milenios, citándola muchos autores como paradigma Organizacional.

La iglesia es un modelo de estructura con sistema jerárquico, división territorial con controles geográficos autónomos, división entre lo administrativo y lo eclesiástico, promoción desde los niveles inferiores, unidad de mando, entre otras prácticas, otorgado grandes avances a la administración.

Y así llegamos a la Revolución Industrial en donde:

Adam Smith manifiesta variados conceptos administrativos de innegable validez.

El avance en la capacidad productiva del trabajo, la habilidad, destreza y juicio para trabajar, inician la división del trabajo de la que derivan grandes ventajas.

La tecnología juega un papel importante en la producción acelerada y la formación de grandes industrias en donde las condiciones de trabajo eran deplorables. La mano de obra se veía como una mercancía sujeta a las fuerzas del mercado sin regulación de las relaciones obrero - patronales por parte del Estado. Surge entonces el pensamiento utópico, destacándose Roberto Owen, como precursor de la lucha de la clase trabajadora por mejores condiciones laborales.

Y para finalizar con su evolución, las diversas etapas de nuestra historia nos muestran como a través de los años, se ha ejercido la administración, teniendo

³ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ. Sergio: *obr. cit.*, p. 39.

evoluciones significativas dependientes de los acontecimientos ocurridos en cada una.

1.1. Concepto de Administración.

Existen diversos puntos de vista sobre la categoría que tiene la Administración, para unos es una ciencia, para otros una técnica, y hay quienes afirman que es un arte.

De entre esos diversos criterios se desprenden por ejemplo:

La opinión de Francisco Javier Laris Casilla, que dice que la administración tiene algo de ciencia, porque se apega a un razonamiento científico, con principios poco inmutables, como son los de autoridad, responsabilidad, coordinación y división del trabajo; de igual forma, es una técnica por que utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, y es un arte por que el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para dirigir a los recursos humanos y aprovechar en forma productiva los recursos materiales, consiguiendo así, el objetivo común. Con ésta definición no distingue específicamente la esencia de la administración, sin embargo, da especial énfasis, en el "arte" de saber tomar decisiones para dirigir a la gente o el liderazgo, que es difícil de explicar a través de la ciencia, por tanto, no la considera como una ciencia exclusivamente.

Guzmán Valdivia la cataloga como una ciencia en cuanto a la administración de personas y como técnica por la administración de cosas, agregando que con frecuencia se piensa en la administración de personas enfocada y llevada a cabo como si fueran cosas y por tanto se generaliza la connotación de técnica.

Agustín Reyes Ponce la considera una técnica, definiéndola como "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social."⁴

Para comprender por qué diversos autores han catalogado a la administración en una categoría determinada, empezaremos por definir los siguientes conceptos:

Ciencia es el conjunto de principios de valor universal en el tiempo y en el espacio.

Técnica es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.

Arte es la virtud de hacer cualquier cosa con creatividad y sensibilidad.

Social es "...aquello que permite a la actuación del hombre, como *ens mobile* (ser dinámico y mutable)."⁵

Ciencias Sociales son el conjunto de conocimientos sistemáticos pertenecientes a la actuación del hombre, por tanto, su objetivo es el ser humano y su convivencia teniendo en cuenta el ambiente que le rodea.

De esta forma, el estudio y evaluación de los conceptos antes mencionados, nos llevan a la siguiente conclusión: (Ver figura 1.1).

La administración es una **ciencia social** puesto que estudia al hombre como integrante de organizaciones con objetivos definidos a cumplir, tomando en cuenta el conjunto social en el que existen las instituciones; como ciencia mantiene su *universalidad* al pretender encontrar herramientas de significación universal y desarrollar modelos y métodos generales, que puedan utilizarse y aplicarse en todo tipo de organización, así como en cualquier cultura o sociedad.

⁴ FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio: *El Proceso Administrativo*. 3ª ed., México. Edit. Diana, 1991. p. 109.

⁵ *Ibidem*. p. 107.

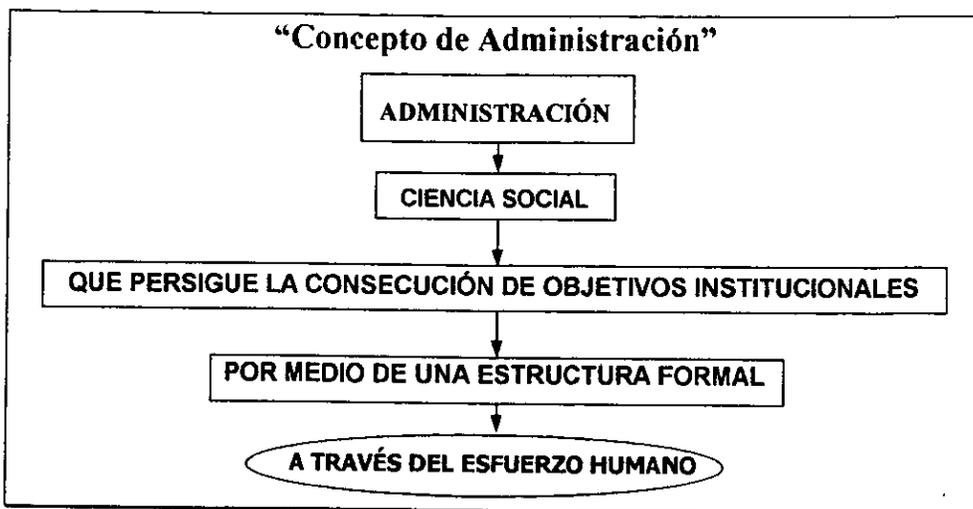


Figura 1.1 Concepto de Administración.⁶

Que persigue la consecución de objetivos institucionales, que son:

- a) Objetivo de Servicio: satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.
- b) Objetivo Social: protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.
- c) Objetivo Económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de riqueza.

Por medio de una estructura formal. La organización requiere una estructura en la que de forma equilibrada se utilicen los recursos humanos (que son todos los

⁶ *Ibidem.* p. 111.

integrantes o colaboradores), materiales (que son todos los activos con que cuenta) y técnicos (que son los sistemas y procedimientos).

Estos recursos integrados correctamente dotan a la empresa de colaboradores e inversión adecuadas, fondos suficientes para realizar sus actividades y la creación y utilización de procedimientos y sistemas acordes a las particulares características de la empresa. Así adquiere una estructura formal, fragmentada en funciones dentro del concepto general administrativo, que son las siguientes:

- a) Dirección, que se encargará de revisar los avances de la empresa basando su análisis y guía en el desarrollo de las políticas, tomando en cuenta las variaciones externas que afecten a la organización.
- b) Planeación y control, nivel jerárquico que considera los estudios, procedimientos y sistemas encaminados a planear, presupuestar y proveer a la organización, información completa y actualizada respecto al cumplimiento de los objetivos para la eficaz y oportuna toma de decisiones.
- c) Operación, nivel jerárquico que contiene los departamentos productivos y de servicios que realizan las actividades tendientes a satisfacer el objeto de la organización.
- d) Asesoramiento, nivel jerárquico ocupado por los diferentes departamentos encargados de dar asesoría a la dirección y operación, realizando actividades que no son propiamente el objeto primordial de la organización, pero que son de vital importancia por su colaboración en el cumplimiento de éste.

Y a través del esfuerzo humano por que a través del esfuerzo conjunto de los integrantes de la organización se podrá:

- a) Planear, primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan los posibles cursos de acción y se trazan planes y programas que persiguen su solución. Planear adecuadamente implica buscar la innovación a través de la revisión de la solución planeada, para establecer la posibilidad de un nuevo plan.
- b) Implementar, que es decidir, actuar, sobre la mejor alternativa, seleccionando el mejor plan rutinario o de innovación, generando el interés propio de los demás, permitiendo la actuación de cada uno. Comunicar logrando previsión, orientación y guía sobre lo que se va a realizar.
- c) Controlar, que es la apreciación del resultado de la acción comparándola con el plan; evaluar las causas que originaron las posibles desviaciones, y generar las medidas necesarias de corrección para modificar el plan inicial o en caso extremo iniciar uno nuevo.

1.2. El Administrador, funciones y habilidades.

La administración siempre ha existido en toda organización que requiera organizar y coordinar los recursos con que cuenta, sin embargo, a nivel profesional sólo a partir del siglo XIX se ha destacado como una figura de capital importancia.

El administrador es toda persona que presta un servicio, esto lo denota su propio significado etimológico - *minister: servidor* -. Pero no se trata de un servicio

cualquiera, sino un servicio complejo que se presenta en toda organización y de los problemas que derivan de esa complejidad: el servicio de **coordinar**.

Como ya mencioné siempre que hay sociedades u organizaciones nace la necesidad de coordinar, cuando las sociedades son sencillas o poco complejas, puede decirse que sólo basta con el sentido común para poder coordinarlas. A partir de la Revolución Industrial los grupos sociales, en especial los dedicados a la producción y prestación de servicios, empiezan a evolucionar necesitando de una técnica específica para lograr su eficaz coordinación, es entonces cuando van apareciendo gradual y progresivamente técnicas de coordinación, es decir, de la administración.

En las sociedades antiguas, de ninguna forma se daba la administración profesional, esto es debido a que dichas sociedades se regían por el derecho, que implica la coacción para lograr la efectividad de sus normas y fines; y que en la administración pública no existía la competencia, pues por su propia naturaleza carecía de un estímulo interno y espontáneo para mejorar su efectividad. Así, cuando aparecen las empresas privadas con su crecimiento y complejidad, dan pauta a la especialización en la efectiva coordinación, puesto que de esto depende su propio éxito.

De ésta forma se puede concluir que ***el administrador es el encargado de coordinar mediante técnicas, cada vez más perfectas, la acción de quienes laboran en una organización cualquiera, para lograr la consecución de sus objetivos, ya sea una empresa del sector público o privado.***

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.

Son muy diversas, pero, me enfocaré a las que señala la escuela del proceso administrativo, sin que esto signifique que se deban aceptar todos sus postulados.

a) **Fijación de Objetivos:** Estos serán establecidos, según la naturaleza de la organización e incluso con el criterio que adopten las personas que la dirigen. Para fijarlos, existen técnicas que los clasifican según su trascendencia y amplitud, y el nivel en que se toman; cómo se coordinan los generales o estratégicos con los operativos o de realización y con los intermedios o técnicos; cuál es su diversa profundidad. "Los objetivos son fines, y cada fin próximo está ligado en calidad de medio a los fines más remotos, distinguiéndose así los propósitos, misiones, objetivos y metas."⁷

b) **Fijación de estrategias y políticas:** Al crear objetivos es necesario, además, determinar qué se necesita para alcanzarlos, así como los criterios que se adoptaran para guiar las acciones emprendidas. "La palabra *estrategia* es de origen militar, y, contrapuesta a *táctica*, indica los criterios más generales que orientan la acción, para determinar la forma como ha de lograrse el objetivo perseguido."⁸ En cuanto a las políticas, son los criterios que se adoptan para alcanzar los objetivos y debemos diferenciar que la estrategia implica un criterio de mayor elevación, amplitud y profundidad, y, la política se emplea para criterios cercanos a la acción que se va a realizar.

⁷ REYES PONCE, Agustín: *El Administrador de empresas ¿Qué hace?*. 2ª ed., México, Editorial Alhambra, 1992. p.15

⁸ *Ibidem*. p. 16.

- c) **Reglas:** Son instrumentos de ayuda para el administrador y se diferencian de las estrategias y políticas por que no suponen la realización de la decisión de los colaboradores antes de su aplicación, sino únicamente en el análisis de si se dan o no. Así, el administrador se vale de estrategias, políticas y reglas para satisfactoriamente lograr la consecución de sus objetivos, pero para que todo lo anterior se logre, debe seguir ciertos principios que le ayudarán a lograr con mayor eficacia el empleo de dichos medios.
- d) **Planes:** Para lograr los objetivos dentro de las estrategias y políticas establecidas, el administrador necesita, como parte de sus funciones principales, formular planes basados en clasificaciones y técnicas específicas para que estas sean realistas y alcanzables. Así, especifica los planes a corto, mediano y largo plazo, armonizándolos para lograr su mayor efectividad, distinguiendo dentro de éstos, los **programas**, que definen el tiempo y el momento en que cada actividad deberá llevarse a cabo, y los **presupuestos**, que son los mismos programas pero cuantificados del mejor modo posible.
- e) **Sistemas de investigación e información:** Para establecer sus planes, el administrador usa variados medios técnicos que de manera más detallada y completa le proporcionan los datos que debe considerar para la toma de decisiones sobre los planes que habrán de producir resultado en el futuro. Para ello, debe valerse de observaciones e investigaciones que realizará en los elementos contables, estadísticos, etc., que le darán mayor información sobre lo que va a resolver.

- f) **Organización:** También interviene en la decisiva tarea de cómo organizar. Para tal efecto, deberá conocer los variados sistemas de organización y hacer un minucioso estudio para elegir de entre los sistemas clásicos de organización *lineal*, *funcional* o *lineal y staff*, o bien, los sistemas modernos como el matricial, multidivisional, etc., encaminado a la maximización de los recursos dentro de la empresa.
- g) **Selección e Integración:** Una vez fijados los planes a realizar y la organización mediante la cual habrán de llevarse a cabo, se entra a parte dinámica de la administración en donde se aplican las técnicas para seleccionar los recursos materiales idóneos, el personal que habrá de utilizarlos y, los jefes que habrán de llevar a cabo en cada unidad de la organización todo lo necesario para alcanzar sus fines y objetivos. Finalmente, deberán establecerse los fundamentos y métodos para adiestrar al elemento humano integrante de la empresa, dándoles la habilidad y destreza necesarias; capacitarlos proveyéndoles de los conocimientos teóricos indispensables y el desarrollo, es decir, la formación de hábitos morales y sociales que se suponen para poder realizar eficazmente su cometido.
- h) **Dirección:** La principal actividad del administrador se dirige a lograr los resultados propuestos; para lograrlo debe conocer el concepto de liderazgo, sus tipos, de dónde surge y las formas de practicarlo, principalmente por medio de la toma de decisiones. Así mismo, debe conocer en toda su extensión los elementos y técnicas de comunicación, a través de la que llegará a todos los niveles, recibirá la información necesaria y delega, comunicando, parte de su autoridad a otros para

que éstos la ejerzan en su representación. Controla el cumplimiento de las decisiones que se han tomado. Corresponde también al administrador supervisar directamente a los jefes que lo auxilian en su labor, así como a todos los demás que actúan en la realización de los planes.

i) **Control:** Por último, necesita las normas y técnicas para asegurar que las cosas o acciones que él ha decidido se lleven a cabo como lo indicó, para evaluar los resultados obtenidos y, basándose en ellos, señalar lo que se debe corregir o mejorar en futuros periodos.

j) **Campos de acción:** Todo lo anterior debe realizarlo coordinando los tres elementos fundamentales en toda organización: *las personas* o recursos humanos que son el elemento activo y a quienes se debe tratar con el criterio que su dignidad supone; *el capital, instrumentos, instalaciones, etc.*, o recursos materiales, y *los sistemas* mediante los cuales se relacionan entre sí las personas y las cosas o recursos tecnológicos. Así el administrador desarrolla las funciones antes mencionadas, en ocasiones todas a la vez, en otras asesora a los jefes directos, o se especializa en alguna actividad concreta como planeación, organización, etc., pero necesariamente siempre tendrá relación con todas ellas.

HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR.

Como es lógico deberán variar de acuerdo con el tipo y tamaño de organización, así como con el tipo de función que desempeñará.

Sin importar, el administrador supone por lo menos como requisitos fundamentales los siguientes:

A) Conocimientos: El administrador deberá tener:

1. Una **cultura general** equivalente a la de un profesional:
2. **Experiencia**, debido a que la administración no es sólo teoría sino práctica principalmente, y
3. **Conocimientos**, al menos prácticos, de doctrina social, derecho y psicología.

B) Aptitudes: Deberá tener:

1. **Inteligencia** predominantemente práctica, capaz de apreciar las diversas situaciones que pueden darse en cada caso concreto.
2. **Capacidad de análisis** de los problemas que siempre serán distintos, y
3. **Creatividad**, es decir, posibilidad de estructurar los conocimientos que posee con las circunstancias particulares, en busca de una mejor solución.

C) Cualidades morales:

1. Primeramente la **prudencia**, que es la adaptación de las normas generales a cada caso concreto, aunque éstas exijan decisiones difíciles;
2. **Sentido de responsabilidad**, que es asumir la de todo un grupo más o menos grande;
3. **Don de gente** que significa saber tratar a todos los que están bajo su mando por que van a ser influidos por sus decisiones, y
4. **Habilidad para convencer:** el administrador debe imponerse por su capacidad para persuadir a los demás y no con base en la fuerza de la autoridad.

1.3. El Proceso Administrativo.

Ya desde finales del siglo XIX, con la aparición de la escuela del proceso administrativo tradicional, la administración se define en términos de cuatro funciones específicas: *la planeación, la organización, la dirección y el control*.

A través de la historia diversos autores han definido los factores del proceso administrativo como lo muestra la figura 1.2.

“FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRI FAYOL	1886	previsión	organización		Comando coordinación	Control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	organización		Comando coordinación	Control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	Organización	obtención recursos	Dirección	Control
R.C. DAVIS	1951	planeación	organización			Control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	planeación	organización	integración	dirección	Control
JOHN F. MEE	1956	planeación	organización		motivación	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización		ejecución	control
LOUIS A. ALLEN	1958	planeación	organización		motivación coordinación	control
DALTON Mc. FARLAND	1958	planeación	organización			control
AGUSTIN REYES P.	1960	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
ISAAC GUZMAN V.	1961	planeación	organización	integración	dirección y ejecución	control
J.ANTONIO FERNANDEZ	1965	planeación	decisión	motivación implementación comunicación		control

Figura 1.2 Definición de diversos autores sobre los factores del Proceso Administrativo.⁹

Desde el punto de vista de dicha escuela, la administración comprende la coordinación de seres humanos y recursos materiales para lograr los objetivos; sugiere que los gerentes o administradores se responsabilicen de ciertas funciones o actividades para cumplir con su trabajo.

⁹ FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio: *obr. cit.* p.117.

Su enfoque básico consistía en estudiar los procesos administrativos. En sus inicios, se partió de que el conocimiento acerca de la práctica administrativa podría ser establecido como un cuerpo coherente, universal y uniforme de conocimientos, que se podía transmitir y difundir como generalizaciones de buenas prácticas administrativas.

Aunque se han planteado serias dudas acerca de la validez del enfoque y sus principios, muchos de los conceptos derivados de esta escuela se aplican todavía en muchas organizaciones; de igual forma a pesar de que sus teóricos han sido criticados por su enfoque cerrado, estrecho y rígido y por que otorgaron escaso reconocimiento a los factores externos del ambiente y a los factores humanos y sociológicos, sus ideas aún se aplican en la estructuración de organizaciones y sirven de lineamientos generales en la práctica de la administración.

El trabajo general del administrador consiste en crear, dentro de la organización, el medio y las condiciones favorables que faciliten el cumplimiento de sus objetivos. El administrador es responsable del ambiente de la organización, del de su propio departamento y de aquel en el que se desempeñan las tareas de los trabajadores, para lograrlo, asigna los recursos, planea las operaciones de sus trabajadores, los selecciona y capacita, organiza sus interrelaciones, establece los estándares de calidad, dirige su trabajo y finalmente evalúa los resultados.

De ésta forma es importante conocer en detalle las **funciones principales** que han desempeñado los administradores para entender la naturaleza y evolución de la administración.

“La **función de planear** ofrece un medio a los administradores y a las organizaciones para enfrentar los cambios del medio ambiente, a fin de mantener a la organización en una situación competitiva.”¹⁰

Es un proceso de solución de problemas sobre el futuro, en un medio ambiente cambiante, y cuanto más cambiante sea, la planeación se vuelve más importante y desafiante. El proceso de planeación está dividido en dos partes principales: la primera es la determinación del propósito o lo que se intenta lograr; se determina la visión, la misión, las metas y los objetivos. Y la segunda parte comprende *quién* o qué área será responsable de hacerlo, *cómo* debe hacerse, *dónde* se llevará a cabo y *cuándo* o en qué momento se debe realizar lo que se intenta lograr, es decir, lo que se planteo como propósito expresado en un **plan**, que es el conjunto de acciones encaminadas a alcanzar el objetivo, la meta, la misión o la visión, e incluyen estrategias, planes intermedios, planes operativos, programas, presupuestos, políticas, procedimientos y reglas.

Con respecto a la determinación de metas, éstas deben ser específicas y medibles, con límites de tiempo realistas y alcanzables. Las metas son importantes por que:

- **Proporcionan un sentido de dirección**, es decir, las personas tienen un sentido claro de qué quieren lograr, refuerzan su motivación eliminando obstáculos que inevitablemente se les presenten.
- **Permiten enfocar nuestros esfuerzos**, al elegir una sola meta o una serie de metas relacionadas, se establecen prioridades y un compromiso con la forma en que se usarán los recursos disponibles.

¹⁰ VEGA SOSA. Alicia y URZÚA BUSTAMANTE. Noé: *Administración I. Colección Didáctica II*. 1ª ed., México. Ediciones Universidad Tecnológica de México, 1998. p. 233.

- **Guián nuestros planes y decisiones**, resulta más fácil y eficiente a la vez tomar una decisión cuando se sabe cuál meta se debe alcanzar y cuándo la gente se pregunta “¿Servirá de algo esta acción para acercarnos o alejarnos a la meta organizacional?”.
- **Sirven para evaluar nuestro avance**, una meta definida con claridad, medible y con un límite de tiempo concreto se convierte en parámetro de resultados y permite a las personas y a los administradores evaluar los avances.

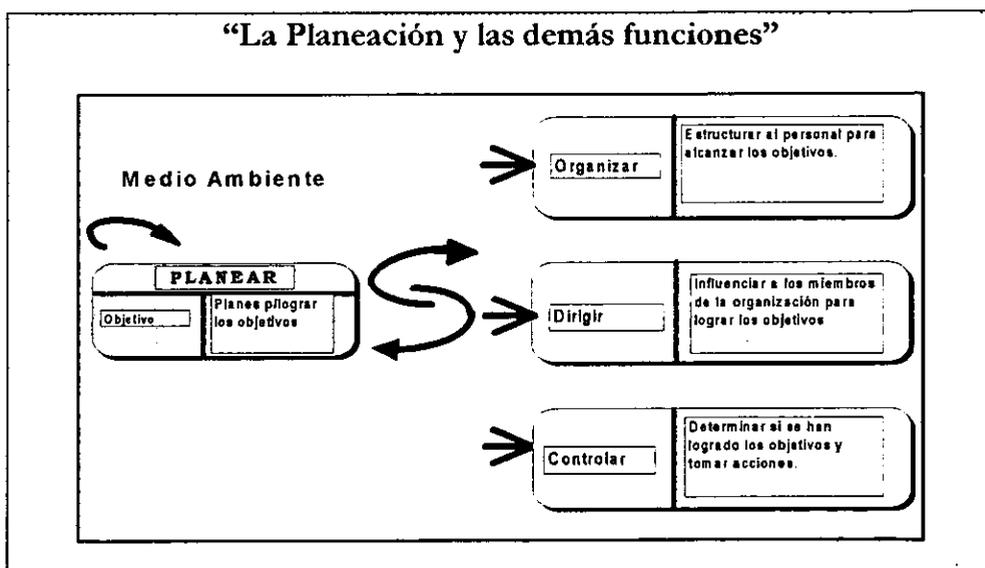


Figura 1.3 La interrelación de la planeación con las funciones.¹¹

La planeación no está interesada en las decisiones futuras simplemente, sino en el impacto futuro de las decisiones que se tomen hoy. Incluye una valoración del futuro y una preparación para enfrentarlo o crear su propio futuro. Se erige como puente entre el punto donde nos encontramos hoy y aquel donde queremos ir, hace posible que ocurran cosas que de otra manera no ocurrirían. Es difícil predecir con exactitud el

¹¹ VEGA SOSA, Alicia y URZÚA BUSTAMANTE. Noé: obr. cit., p.243.

futuro, pero la planeación nos permite no dejar del todo sometidos al azar los planes, es decir, es un proceso intelectual que permite la determinación consciente de vías de acción, la fundamentación de las decisiones en los fines, en los hechos o en los cálculos razonados. Así podemos afirmar que toda actividad de los administradores se origina de la planeación. (Ver figura 1.3.)

"La **función de organizar**, ha consistido en el diseño y establecimiento de una estructura de actividades específicas requeridas para lograr los objetivos organizacionales. A través de esta función se determinan y enumeran las actividades requeridas para alcanzar las metas y objetivos de una organización".¹²

Organizar es el proceso de determinar cómo se distribuyen y preparan los recursos para alcanzar los objetivos y llevar a cabo los planes establecidos en el proceso de planeación. Dicho proceso se da en la estructura de la organización, pero ¿qué es la estructura?

La **estructura** define lo siguiente:

- La relación entre tareas y autoridad tanto para los individuos como para los departamentos.
- Las relaciones formales para identificar y reportar el número de niveles en la jerarquía de la organización y los tramos de control.
- El agrupamiento de los individuos en departamentos y de los departamentos en la organización.

Los sistemas para efectuar la coordinación del esfuerzo tanto en dirección vertical (autoridad) como horizontal (tareas).

¹² *Ibidem.* p. 233.

A los administradores les corresponde estructurar las organizaciones, y su principal interés con respecto a la estructura de la organización es conocer y entender los siguientes conceptos y su significado:

- a) División del Trabajo:** consiste en determinar el campo de trabajo y la forma como se combina con el puesto. Un puesto es un conjunto de tareas que se asignan a un individuo; está diseñado para alcanzar objetivos específicos y llevar a cabo los planes relacionados con él. La división del trabajo es la subdivisión de objetivos y planes en unidades más pequeñas hasta llegar al nivel de la tarea específica y se basa en el principio de especialización que señala que el trabajo debe ser dividido en pequeñas y cada vez más pequeñas subunidades hasta que éstas se puedan repetir fácilmente, ya sea por un individuo o por un grupo.
- b) Delegación de autoridad:** implica determinar que tanta autoridad se otorga a los individuos o grupos para que efectúen su trabajo.
- c) Departamentalización:** significa agrupar los puestos en unidades de trabajo o departamentos, bajo la autoridad de un sólo administrador, de acuerdo a algo en común, una base racional, para propósitos de planeación, de coordinación y control.
- d) Tramo de control:** consiste en determinar cuántos trabajadores debe dirigir cada administrador. Es muy importante determinar correctamente el tamaño apropiado del tramo de control, de tal suerte que sepa cuántos trabajadores puede efectivamente dirigir.

e) Coordinación: de individuos, grupos y departamentos conforme desempeñan su trabajo, es el proceso de integración de los esfuerzos individuales de los departamentos en una organización para alcanzar los propósitos organizacionales.

La **función de dirigir**, se refiere al aspecto interpersonal a través del cual los colaboradores pueden comprender y contribuir con efectividad, eficiencia y consistencia a la definición, estructuración e implantación del propósito organizacional, con lo que se logran los objetivos. Esta función no es fácil, por que el director o administrador tiene que atender e interactuar con un sinnúmero de aspectos complejos, conceptos y fuerzas, de los cuales ni se conoce lo suficiente ni se tiene el control.

La función de dirigir tiende a:

- ◊ La determinación de los resultados a alcanzar a través de las actuaciones concretas de la organización.
- ◊ La determinación y comunicación de las actividades concretas que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance aquellos resultados.
- ◊ La motivación de las personas para que cada una efectivamente desarrolle las actividades que le correspondan.

La **función de controlar**, incluye todas aquellas actividades que deben realizar los administradores en su intento por asegurar que los resultados coincidan con los planeados y que los recursos se asignen y utilicen de la mejor manera. Con esta función se cierra el ciclo del proceso administrativo y debe mantener la actividad

organizacional dentro de los límites permisibles y de acuerdo con las expectativas. El control esta directamente relacionado con la planeación, puesto que los planes determinados en la primera fase del proceso administrativo son el marco de referencia dentro del cual funciona el proceso del control. Por otro lado, la retroalimentación de la fase del control con frecuencia identifica la necesidad de nuevos planes o estrategias.

1.4. El Administrador y la Planeación.

Existe un sinnúmero de definiciones para planeación, desde las que nos permiten entender qué es la planeación, cómo se da, qué finalidades persigue y cómo los administradores participan dentro de la organización en ella, así como los beneficios que tiene, o bien, como parte del proceso administrativo y por consiguiente como una función o actividad tanto de quien administra como de la organización; de igual forma podemos verla como una actitud en las personas hacia la realidad y el futuro.

Para poner en práctica la planeación se requiere de una comprensión total de lo que es la organización y de lo que sucede en su entorno puesto que la afectan directamente. Por ejemplo, los hábitos de los consumidores, las tasas de interés, los cambios tecnológicos, etc.

La planeación implica definir las acciones alternativas en base a un objetivo fijado con anterioridad, puede ser de toda la organización, de una unidad de la organización, o perteneciente al trabajo de una sola persona; Puede ser de largo, mediano y corto plazo con respecto al tiempo requerido para cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados.

Se caracteriza por tener su propia naturaleza, un proceso, una estructura y una actitud.

Naturaleza: con respecto a su naturaleza presenta características en cuanto a universalidad, carácter general y razón común de ser.

Universalidad. Significa que la planeación se da en todas partes, en mayor o menor grado, en países desarrollados o subdesarrollados, en el cualquier sector de la industria, en cualquier tipo de empresa o nivel personal.

Carácter general. Significa que la planeación como tal no tiene un rasgo o connotación política en un sentido u otro, pero siempre toma en cuenta los valores de las personas o de la organización que la desarrolla.

Razón común de ser. Esto implica que la planeación encuentra su razón de ser en una interacción de la complejidad de necesidades que existen y tiene como finalidad optimizar los recursos en relación con las necesidades.

Proceso: tiene un proceso que inicia con una serie de premisas en torno a la realidad y el futuro, las cuales nos permiten fijar objetivos, definir cursos alternativos de acción, crear planes de mediano alcance o detallados según sea el caso y en relación al tiempo con que contamos para revisar lo realizado (control), y finalmente establecer medidas de retroalimentación que nos sirvan como parte de un proceso de mejora continua.

Estructura: la planeación se refleja en una estructura de planes, los cuales pueden ser de distintos con respecto al tiempo: planes de largo plazo o estratégicos,

programas de mediano alcance y planes y presupuestos a corto plazo, o en relación con las áreas funcionales: como plan de mercadotecnia, plan de finanzas, de ventas, producción, etc.

Actitud: la planeación requiere una actitud para convertir lo planeado en realidad, es decir, es una práctica pensante, intelectual y determinante de actuar en forma sistemática y constante para alcanzar los objetivos fijados.

Tiene mucho que ver el cómo vemos la realidad y el futuro, ya que esto determina la forma en que llevemos acabo la función de planear.

La esencia de la planeación es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas en el futuro, por oportunidades y amenazas se debe entender los hechos en el medio ambiente que permiten que la organización crezca o se consolide, o los que puedan limitar la estabilidad y crecimiento de la organización respectivamente, las cuales, mezcladas debidamente con información relevante y oportuna, proporcionan una buena base para tomar decisiones orientadas a contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Así la planeación es fundamental para el éxito de una organización por las siguientes razones:

- a) Ayuda a la organización y a sus colaboradores a pensar en el futuro y a prepararse especialmente para los cambios.
- b) Proporciona las bases para establecer objetivos de desempeño de la organización como un todo y medir los avances.

- c) Motiva a la organización y a sus colaboradores a superar todo obstáculo en busca de lograr los objetivos de desempeño.
- d) Es la base de las demás funciones administrativas.
- e) Inicia la solución sistemática antes de que ocurra el problema.
- f) Provee la integración de los esfuerzos de la organización y sus colaboradores.
- g) Mantiene a la organización en situación competitiva.

Por otro lado, las **finalidades** de la planeación son:

- a) *Asignar recursos.* Decidir dónde y cómo van a ser aplicados los recursos financieros, dónde se van a colocar las personas más capaces y qué tipo de tecnología va a ser adquirida o se va desarrollar.
- b) *Adaptar.* Aquí se pretende a través de la planeación mantener equilibrio entre la organización y el medio ambiente, aceptando ante todo que vivimos en un mundo cambiante en todos los ámbitos.
- c) *Integrar.* Debido a la complejidad de las actividades y funciones en las organizaciones surge la necesidad de relacionar todas éstas evitando el desperdicio de energía.

Una vez definida la planeación, importancia y finalidad resulta más importante aún definir cuál es el papel del administrador en ella, pues bien, partiendo de que un administrador es alguien que esencialmente coordina, se puede decir que su papel está en coordinar los esfuerzos de planeación y participar de forma activa en éstos. La formación que adquiere en el estudio de su profesión le permite fijar razonablemente objetivos coherentes con la propia organización, analizar su entorno,

entender lo que sucede dentro de la organización, y por consiguiente, ser el elemento idóneo que coordine y participe como ya se menciono en los esfuerzos de planeación, tomando en cuenta que la planeación es trabajo de grupo.

1.5. Organización Tradicional; la importancia del cambio.

El cambio en toda organización es fundamental para conseguir el éxito, esto es debido a que todo nuestro entorno está en cambiante evolución y movimiento, la dinámica de los problemas, la globalización (que determina una mayor competencia), la simplificación de las estructuras empresariales y el incesante desarrollo tecnológico ha cambiado nuestra relación con el tiempo y el espacio modificando profundamente la forma de administrar a las empresas ya que estos fenómenos afectan de manera directa a las organizaciones, obligándolas a adaptarse y buscar nuevas alternativas que los mantengan competitivos en el mercado.

Por eso en la actualidad la labor fundamental de las personas encargadas de dirigir una organización es saber actuar en el presente y tratar de prever con el mayor acierto posible el futuro, encaminando a la organización y sus colaboradores hacia el éxito continuo, teniendo como principal responsabilidad tomar decisiones estratégicas y buscar la mayor eficiencia en las decisiones tácticas y operativas.

La administración por su contenido, desarrollo e importancia actual tiene una amplia aceptación y su difusión es bebida a la necesidad que de ella tienen todas las organizaciones.

De esta forma no sólo diversos autores, sino la supervivencia de las organizaciones coinciden en aceptar que es imposible mantenerse aplicando administración

tradicional; la realidad demanda nuevas tendencias, nuevas formas de administrar, de coordinar, nuevos métodos, etc.

La toma de decisiones se convierte en un proceso tremendamente dinámico, con grandes limitantes de tiempo, y con la necesidad de optimizar la utilización de los recursos. Las decisiones no sólo deben ser determinantes, sino también flexibles y realistas.

A las empresas les es indispensable mantener las fuentes de trabajo sobreviviendo en las presentes circunstancias, para no enfrentarse a la triste necesidad de despedir trabajadores, cuya confianza y esperanza ha sido depositada en las organizaciones. Para ello requieren por lo menos mantener su rentabilidad en términos reales para subsistir y desarrollarse.

Esto nos lleva a la necesidad de analizar y evaluar la verdadera fuerza competitiva que tiene la organización para salir adelante, en el reto que implica superar primero la crisis interna, dentro de un ambiente de globalización, que cada es más hostil.

Para alcanzar la competitividad requerida hay que alcanzar el esfuerzo que se haga a nivel macroeconómico con otro a nivel de las empresas. Sólo con compañías sólidas y productivas, capaces de reducir costos e innovar, de equiparse tecnológicamente y de invertir en el recurso humano, es como se podrá dinamizar el aparato productivo con sus consecuentes beneficios multiplicadores para las organizaciones, sus colaboradores y el país.

Todo lo anterior nos llevan a la conclusión de que es necesario renovarse para no morir. Esto quiere decir que hay que volver a los principios básicos para desarrollar administraciones eficientes en este entorno adverso.

Si bien lo importante es sobrevivir en un corto plazo tan asfixiante, las organizaciones que deseen perdurar deben recurrir a la planeación moderna, estableciendo objetivos y estrategias sólidas que les proporcionen la flexibilidad necesaria para ajustarse, adaptarse, y readaptarse si es necesario, con visión de negocio a corto, mediano y largo plazo.

La esencia de la planeación consiste en definir el rumbo, y cuando la tormenta arrecia ciertamente lo importante es sobrevivir, pero aun así no debe perderse el rumbo hacia el punto de destino.

Aunque la planeación es una actividad compleja, es obvio que en momentos difíciles es necesario realizar un esfuerzo efectivo para la evaluación continua de los impactos derivados de los cambios, y en la generación de alternativas para encontrar las opciones más recomendables para superar los cambios del entorno. Si bien la planeación es útil para optimizar resultados en épocas de abundancia, es una necesidad vital en época de crisis.

1.6. Nuevas Tendencias Administrativas.

Desde el nacimiento del pensamiento administrativo como disciplina independiente, las tendencias han sido agrupadas en el orden cronológico de su aparición sin que, (*Ver figura 1.4.*) por este hecho, los conocimientos caigan en la obsolescencia o, por el hecho de agruparse en escuelas, implican que sean mutua y necesariamente excluyentes.

Las personas que quieran estudiar las corrientes administrativas deben aprender de ellas lo mejor, considerando que las aportaciones y avances que han tenido corresponden a diferentes épocas, circunstancias políticas, económicas, contextos

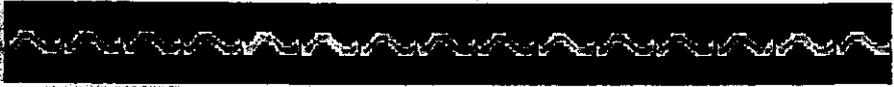
históricos o causas sociales particulares de los países donde se originaron. De hecho esto ha constituido un proceso acumulativo y de evolución al pensamiento administrativo donde, innegablemente algunos de los enfoques se desarrollaron por que las circunstancias dieron origen a que se dieran.

Considerando lo anterior resulta erróneo pensar que se puedan abandonar los conceptos propuestos por alguna corriente de teóricos, en virtud de la aparición de una nueva teoría, puesto que muchos de ellos son iguales a los anteriores, pero con una nueva denominación.

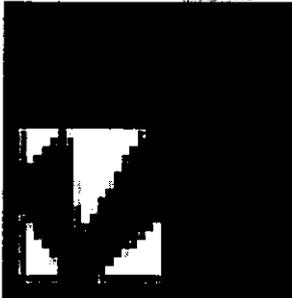
Tendencia	1900	1920	1940	1960	1970	1980	1990	2000
Administración científica.							
Administración general y de procesos.							
Humanorelacionista.							
Estructuralista.							
Cuantitativa.							
Sistemas.							
Neo-humano relacionista.							
Contingencias.							
Desarrollo organizacional.							
Calidad total y mejora continua.							

Figura 1.4 Tendencias o escuelas del pensamiento administrativo.¹³

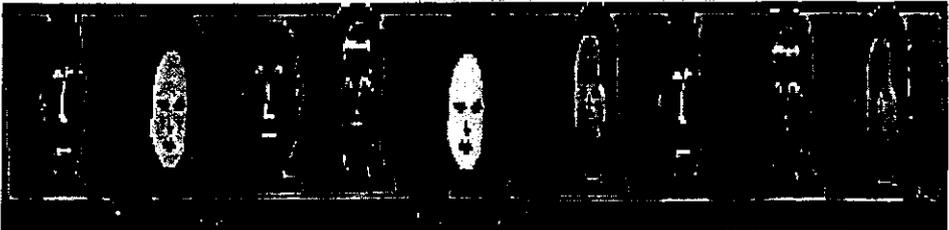
¹³ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ. Sergio: obr. cit. p.54.



Capítulo 2.



**Planeación
Estratégica.**



CAPITULO 2.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

No es suficiente que una empresa se desempeñe bien en el último trimestre del año. La empresa siempre debe mirar hacia adelante, por lo tanto, siempre debe comprometerse con la planeación a largo plazo, pero también debe operar en el presente de una manera eficiente. Esta actitud empresarial es cada vez más necesaria a medida que aumenta la globalización de los mercados así como la interrelación de las economías del mundo, obligando a las organizaciones a adoptar una *planeación* con visión de futuro; en el mundo de los negocios una *planeación* en la cual se determinen las *estrategias* con sus métodos, proyectos y procedimientos resulta indispensable.

Dada la competitividad y complejidad en los negocios, contar con alternativas distintas de las acostumbradas que conduzcan a los objetivos y echar mano de las estrategias resulta imperativo. De esta forma, la planeación estratégica se torna como un instrumento valioso y necesario al cual se puede acudir.

2.1. Concepto de Planeación Estratégica.

Para poder definir qué es la planeación estratégica debemos empezar haciendo un repaso y especificar primeramente qué es la *planeación* definiéndola como:

"Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y recursos, necesarios para su realización"¹⁴

¹⁴ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ. *Sergio: obr. cit.* p. 323.

Ahora bien el concepto de **estrategia** es muy antiguo. La palabra viene del griego, *strategiea*, que significa el arte o la ciencia de ser general. Cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo. Ya desde tiempo de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto a la **planificación**, como a la toma de decisiones o de acción. Estos dos conceptos constituyen la base del plan estratégico general. Actualmente el concepto de estrategia se define como:

"...el patrón o modelo fundamental de movilización o despliegue de recursos presentes y planeados y las interacciones con el medio ambiente, que indica como podrá la organización alcanzar sus objetivos."¹⁵

Indistintamente de la forma en que se le defina, la estrategia consiste en la planeación futura de la empresa. Aunque la estrategia hace hincapié sobre la perspectiva a largo plazo, para que ésta sea adecuadamente implantada se requiere que también se tomen en cuenta las decisiones y las acciones a corto plazo. La estrategia no es estática y es una forma de pensar que requiere diversos insumos.

Por tanto **planeación estratégica** es: un ejercicio consciente, es un esfuerzo sistemático mediante el cual conociendo el presente, anticipando los eventos futuros, fijando los objetivos y definiendo las estrategias institucionales, se consigue que se presenten resultados y situaciones que no se hubiesen presentado por sí mismas, mediante el desarrollo de planes detallados y de poner en práctica políticas orientadas al logro de los objetivos básicos de la organización.

Las oportunidades y amenazas reales proceden casi siempre del medio externo, y es la planeación estratégica quien puede ayudarnos a encarar el cambio, que muy

¹⁵ VEGA SOSA, Alicia y URZÚA BUSTAMANTE. Noé: *obr. cit.*, p. 244.

probablemente proceda del exterior de la propia organización. En el pasado los cambios se presentaban lenta y gradualmente, por lo que sus consecuencias eran relativamente previsibles. Pero cuando se producen rápida y desordenadamente, como ocurre en la actualidad, sus consecuencias son más difíciles de anticipar y determinar las mejores medidas para adaptarse.

Si bien la planeación estratégica no nos podrá dar siempre una visión perfecta, es evidente que sí puede ayudarnos a tomar las mejores decisiones en función de los eventos futuros más probables, permitiéndonos identificar lo más temprano posible los cambios que puedan resultar en amenazas o brindarnos oportunidades para la organización, calculando sus consecuencias para elegir las reacciones más adecuadas.

De ésta forma la **función** de planeación estratégica consiste en anticipar el futuro, analizar las posibles alternativas y cursos de acción seleccionando las mejores opciones, y tomando decisiones de acuerdo con las condiciones y con los eventos que se espera que ocurran en el tiempo por venir, identificando sistemáticamente las oportunidades que surgirán en el futuro, así como los peligros que puedan anticiparse, para tomar en el presente las mejores decisiones y así obtener resultados en el futuro.

2.2. Importancia y Características.

La planeación estratégica es **importante** por que marca el paso que la organización debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes. Debido a las condiciones tan cambiantes que se viven a nivel mundial, resulta indispensable para asegurar la supervivencia de las organizaciones modernas independientemente de su magnitud y estructura.

Las siguientes son algunas de las razones que fundamentan la importancia y por consecuencia, la implantación de la Planeación Estratégica:

1. Permite la incursión a través de la investigación hacia campos de experimentación diferentes a lo tradicional, es decir, minimizando el riesgo se lanza a lo desconocido. En muchas ocasiones negocios han fracasado por no salirse de lo tradicional, de lo conocido y acostumbrado; han preferido esto, que aceptar el cambio, la innovación.
2. Da cabida a lo dinámico, obligando a la organización a experimentar con nuevos conceptos e ideas, nuevos caminos; logrando sobrevivir y procurando su estabilidad.
3. Sustituye la intuición; el cambio ya no se funda en la intuición de alguien, sino en lo planeado estratégicamente por un conjunto de personas.
4. La investigación y desarrollo de las organizaciones modernas es la base de la planeación estratégica asegurando su futuro, orientándolo hacia un fin determinado.
5. Con la planeación para capacitar, se logra la liberación de la limitante experiencia personal acumulada en una organización, permitiendo la toma de decisiones, pues ya no hay tiempo suficiente en nuestros días para acumular experiencias a través de los años.
6. Se establecen los objetivos específicos y alcanzables que van íntimamente ligados con las aspiraciones de la organización, pero en lugar de aventurarse a lo desconocido una vez tomada la decisión, se analiza e investiga y se cruza por una etapa de experimentación.

7. Reduce y hasta suprime la improvisación puesto que resulta insuficiente, imprecisa y hasta peligrosa.
8. La planeación estratégica exige mecanismos inherentes de control y evaluación que sirven a la organización de retroalimentación.
9. Permite planear a largo plazo y no únicamente por periodos de vigencia, y, a pesar de que sólo abarque un periodo determinado de tiempo, permite lograr eficiencia debido a la asignación razonable de recursos, evitando dejar programas incompletos y perjudiciales, con el consabido despilfarro de recursos.
10. Establece responsabilidades; así como en la determinación de los objetivos han intervenido niveles jerárquicos diversos, cada uno resulta responsable de su propio objetivo ya que intervino en su determinación.

Todo sistema de planeación debe reunir las siguientes cualidades o

características:

1. *Sencillo*. Demasiada planeación trae confusiones y complejidades, que resulta tan nefasto como es la misma ausencia de la planeación.
2. *Comprensible*. Debe ser accesible y entendible para cada integrante de la organización, pues el abuso de terminología y aspectos rebuscados o demasiado técnicos sólo serían comprensibles para los especialistas.
3. *Flexible*. Debe aceptar modificaciones cuando sean necesarias.
4. *Adaptable para el corto y largo plazo*. Existen conceptos que requieren planearse para más allá de un ejercicio.
5. *Generalizado*. Que comprenda cada una de las áreas que conforman a la organización, para que así cada área pueda medir su alcance o avance de sus metas y por consecuencia, del objetivo.

6. *Cuantificador.* Para medir alcances o avances sobre el objetivo, es necesario mencionar cifras. Podrán existir conceptos difíciles de cuantificar, pero siempre habrá de evitar "los no cuantificables".
7. *Informativo.* Que periódicamente arroje información puesto que siempre es necesario conocer los frutos logrados por medio de la comparación entre lo planeado y lo alcanzado.
8. *Organizativo.* Debe reunir organización y permitir deslindar responsabilidades. Esto es, todo sistema debe estar organizado adecuadamente y aunque es repetitivo, la identificación de responsabilidades es básica para cumplimientos y estímulos.
9. *Evaluativo.* Debe permitir la evaluación pues es imprescindible para fines de control, evaluación y estimulación. De ésta forma sirve como retroalimentador.

2.3. Estructura.

Por estructura debemos entender las fases o etapas, pasos y actividades que conciernen al desarrollo de una Planeación Estratégica.

OBJETIVO:

Determinación:

- a) Objetivo es aquello hacia lo que se dirigen las acciones y esfuerzos. También se le denomina finalidad o meta. Por su esencia debe ser algo real, medible y alcanzable. El objetivo, incluso puede ser la realización de una labor encomendada, esto es, una misión.

b) En las entidades de gobierno se puede equiparar la misión con el objetivo; pues éste se ha separado en funciones o actividades. Las áreas superiores determinan el objetivo, que para lograrlo se presenta desglosado en misiones o labores que se encomendarán a las áreas inferiores de competencia. Estas últimas hacen su planeación de acuerdo con sus estándares de eficiencia, fijando sus metas respectivas y que al juntarse con todas las demás áreas jurisdiccionales coinciden en el mismo objetivo.

Características :

- a)** *El objetivo debe ser el de la propia empresa, es decir, el empresario o dueño no debe determinarlo en base a su prestigio o imagen personal, sino que debe tomar en cuenta una serie de factores entre ellos a los recursos humanos o colaboradores ya que son parte importante en el alcance del objetivo y por tanto, éstos deben intervenir directamente puesto que son los responsables de lograrlo.*
- b)** *El objetivo puede ser a corto o largo plazo, esto es en función al tiempo necesario para alcanzarlo.*
- c)** *Debe ser alcanzable y optimista, no tiene caso pecar de optimistas y al final llevarse decepciones enormes, el objetivo aunque exigente, sólo se logrará en condiciones normales.*
- d)** *El objetivo debe ser descriptivo o divisible, es decir, como ya se ha mencionado la determinación de los objetivos debe ser con la participación de todas las áreas, debido a que en ellas cae la responsabilidad de su logro, por lo tanto, resulta necesario desglosarlo en etapas, programas, actividades, etc., que sean atribuibles a cada área de la organización.*

- e) Si en el logro del objetivo ineludiblemente intervendrá toda la organización, es necesario que éste sea del conocimiento general, difícilmente se colabora en conseguir lo que no se conoce.
- f) A pesar de que el objetivo no es inamovible debe ser revisado periódicamente y sujeto a modificaciones, sin embargo, una vez establecido el cambio frecuente causa confusión, debilita el interés en su consecución, disminuye la cooperación y como la administración ya está dispuesta para dicho objetivo, su modificación significa una serie de labores y disposiciones de sistematización que se vienen abajo.

Desde luego se puede dar el caso de que aún cuando el objetivo fue fijado previa investigación, deba ser desechado, dado que si se persiste en seguirlo conduciría a la organización a situaciones difíciles e inoperantes; en este caso irremediablemente debe cancelarse.

¿Quién lo fija?:

Generalmente el superior más alto, en discusión con el comité y sus más altos ejecutivos. Inclusive, si es fijado por el Director general, Gerente o Administrador, habrá de someterse a consideración del Consejo Directivo, en el caso de un objetivo general o principal; pues para los secundarios no hay tal exigencia. De aquí la conveniencia de jerarquizar los objetivos.

Cuantificación:

El objetivo es la meta a alcanzar por todos los elementos de la organización en conjunto, y para lograrlo cada área debe realizar su trabajo en función a su jerarquía y capacidad dentro de la organización.

Cada labor deberá identificarse plenamente y cuantificarse, facilitando así su seguimiento en la ejecución, así como su comparación entre lo planeado y lo alcanzado.

INVESTIGAR:***Factores positivos y negativos:***

Finalizar la fase de determinación del objetivo, implica conocer y determinar también todos aquellos elementos que influyen en el logro de tal fin que, pueden ser positivos o negativos; de esto habrá de encargarse la investigación, en otras palabras, debe establecer las estrategias que habrán de utilizar lo mejor posible los factores positivos y contrarrestar los negativos.

Para desarrollar una adecuada detección de los factores positivos o negativos existen las siguientes reglas:

Reglas para la detección:

1. Tener presente la mayor cantidad de factores influyentes en la consecución del objetivo o misión, clasificándolos lo mejor posible.

Dicha clasificación puede tener la siguiente presentación:

Factores Involucrados.***Significado.***

✓ Medio ambiente	Influencias que repercuten en la actividad de la organización.
✓ Administración	Manejo de la organización. (Políticas, dirección, procedimientos, registro e información de las actividades realizadas).
✓ Productos y procesos	Selección de los artículos que se debe producir, así como los métodos fabriles a seguir.
✓ Capital y/o financiamiento	Recursos disponibles y políticas Crediticias.
✓ Elementos para fabricar	Local, maquinaria, equipo, instalaciones, etc.
✓ Recursos Humanos	Personal ocupado por la organización para desarrollar las actividades.
✓ Abastecimiento y suministro	Compra de materia prima y otros materiales. Consecución de servicios.
✓ Comercialización	Distribución y venta de los productos.
✓ Mercado y competencia	Publicidad, propaganda, promoción, encuestas, diseño, demanda.

Obviamente de la clasificación antes mencionada, habrá que enumerar los aspectos tanto negativos como positivos que influyan en la consecución del objetivo y varían de acuerdo a las particulares características de cada organización.

2. Hacer la distinción entre los factores que se pueden medir y los que sólo son de apreciación.

La medición de los factores ofrece las ventajas de la revisión, comparación y evaluación, constituyendo una base más confiable.

3. Hacer la distinción entre los factores disponibles y los que no se pueden obtener.

En caso de que existan factores que estén fuera de nuestro alcance deberán ser desechados, aunque deberemos hacer uso del análisis e investigación hasta agotarlos para demostrar tal imposibilidad.

4. Seleccionar factores estratégicos.

En el momento en que uno o varios factores influyen en otros de forma decisiva, pueden considerarse como estratégicos y es muy importante identificar todos aquellos factores que posean dicha cualidad.

Pueden considerarse **factores estratégicos** los siguientes:

- a) Los que influyan sobre otros factores, como lo es el capital, que nos permite adquirir más activos para incrementar la productividad y eficiencia.
- b) Si entre dos factores uno resulta menos costoso y más rápido de lograrse, sin duda es factor estratégico.
- c) Los recursos humanos se convierten en factor estratégico debido a su importancia y vital participación en el desarrollo diario de las actividades de una organización, influyendo de forma positiva o negativa.
- d) Establecer planes de emergencia o cursos alternativos de acción para aquellos factores que puedan causar problemas en la consecución del objetivo.

Técnicas para investigar:

Ya se ha mencionado la importancia de identificar factores positivos o negativos en el logro del objetivo, pero es de igual importancia hablar sobre las técnicas de

investigación. "La técnica es el conjunto de procedimientos propios de un arte u oficio y la habilidad con que se utilizan esos procedimientos. La técnica ejecuta, la ciencia descubre."¹⁶

Generalmente la investigación se realiza por medio de la observación y la encuesta.

La observación:

"Es la aplicación directa de nuestros sentidos a los fenómenos que sucedan."¹⁷ A pesar de que la tecnología ha tenido grandes avances a nivel investigación, ver y oír, se han conservado como medios insustituibles de conocer.

Se realiza en la siguiente forma:

1. Hechos o acontecimientos. La investigación se deriva de la observación directa de lo que sucede, pudiendo ser participe de la acción o no. La información obtenida resulta espontánea y no configurada pues se obtiene directamente de un hecho que esta en proceso. Por nada debemos distraer la atención de lo que perseguimos, inclusive, si somos partícipes de la acción debemos estar tomando notas de lo que está sucediendo para no perder detalle, ni el objetivo principal de dicha investigación.

2. Experimentación. Presenta como desventajas el costo elevado, y como están siendo motivo de observación, las actividades experimentales pueden caer en un optimismo o eficiencia fuera de la realidad, es decir, de la práctica rutinaria, ya que la observación esta condicionando los resultados.

¹⁶ GÁLVEZ AZCANIO, Ezequiel: *Planeación Estratégica en los Negocios*. 1ª ed., México. ECASA. 1993. p. 28.

¹⁷ *Ibidem*.

Las ventajas que presenta son que ataca de inmediato los problemas que puedan presentarse en el desarrollo de la actividad; soluciona la usual resistencia al cambio, entre otros.

3. Registros. Los registros pueden tratarse de:

Administrativos, Comparativos, Contables o Estadísticos.

4. Referencias. Contar con información proveniente de terceros similares en ocasiones puede ser muy útil, en especial cuando dicha información es verídica y fehaciente, dejando abierta la posibilidad de guiarnos o confirmar observaciones anteriores.

La encuesta:

A través de la encuesta podemos obtener información de lo que dicen y opinan otras personas sobre algo en específico. Los datos obtenidos de un determinado grupo de investigados (muestra), resulta aplicable a la totalidad de las personas que componen un universo. Consiste en una serie de preguntas que se hace a los investigados sobre los datos que se desean conocer.

Los instrumentos de la encuesta son: *el cuestionario y la entrevista.*

El cuestionario:

Considera generalmente los siguientes elementos:

- a) Universo hacia el cual se dirige la encuesta,** es decir, se identifica al tipo de personas que se va a cuestionar, según el tipo de información que se requiere.
- b) Muestra,** no se puede cuestionar a una ciudad o a un mercado mundial, esto es, se debe definir a un grupo de personas en representación del universo.

- c) *Elaboración*, debe ser una serie de preguntas y respuestas hechas en forma clara y precisa, con palabras simples y accesibles, de fácil entendimiento para las personas a quien va dirigido, dando lugar a respuestas directas sin divagaciones o criterios.
- d) *Análisis y selección de datos*, el análisis se ocupa de separar y agrupar los cuestionarios de acuerdo a las respuestas y los datos que se desean obtener, por tanto, es de gran utilidad numerarlos en forma consecutiva pues de esta forma se facilita determinar el tamaño real de la muestra contestada. Una vez separados se pueden analizar las respuestas hasta tener la información deseada completamente depurada.
- e) *Cuantificación o cómputo de los datos aportados*, se refiere al cálculo y determinación de las cifras obtenidas como resultado de la encuesta, las cuales van a orientar las decisiones.
- f) *Interpretación de los resultados*, se traduce en que una vez obtenidas las cifras estadísticas de la encuesta, se deben interpretar con precaución, juicio lógico y razonable, con la finalidad de apoyar con la información obtenida decisiones conscientes e imparciales.

La entrevista:

Es la reunión de dos personas que platican sobre aspectos específicos previamente determinados con la finalidad de investigar algo.

Resulta uno de los medios de investigación de fácil utilización, flexible, costeable, etc., pues sólo requiere de experiencia y autoanálisis.

Intervienen los siguientes elementos:

El entrevistador, quien programa, conduce, observa y obtiene información; debe tener experiencia y capacidad de análisis.

El entrevistado, que ocupa el papel de sujeto pasivo y de quien se obtiene la información deseada.

La información obtenida deberá ser investigada o verificada para que realmente proporcione datos útiles.

La entrevista consta de las siguientes etapas:

- 1. Preparación:** Es la fase inicial donde se determina específicamente lo que se desea obtener con la entrevista, para su adecuado desarrollo se elabora una guía; se debe contar con un sitio adecuado, convocar para la entrevista y disponer con el material necesario entre otros.
- 2. Desarrollo:** Consta de la introducción y presentación de los personajes, explicación de los motivos para realizar la entrevista, ventajas y estímulos para el entrevistado; cuando la entrevista va encaminada a conocer los gustos de un mercado a atacar es factible obsequiar el producto para darlo a conocer y obtener respuestas reales; infundir confianza y familiaridad (una respuesta honesta nos dará mejores resultados), ofrecer discreción y seguridad, evitar preguntas capciosas, abstenerse de juicios e incriminaciones, agradecer la entrevista, el tiempo invertido y despedir con amabilidad.

3. **Resumen:** Terminada la entrevista y habiéndose retirado el entrevistado, deben hacerse las anotaciones derivadas, esto es, el entrevistador en base a su experiencia deberá conformar las notas, enjuiciarlas y seleccionarlas.
4. **Verificación:** La información obtenida siempre debe verificarse para llegar a conclusiones precisas, en base a información real y depurada.
5. **Sumarización:** Una vez verificada y comprobada la información obtenida, se debe analizar y someter a tratamiento estadístico pertinente, para que sirva como instrumento básico y orientador de decisiones.

ALTERNATIVAS DE ACCIÓN:

Una vez determinado el objetivo, e investigado sobre los factores que le son favorables y los adversos, se ha escogido el camino a seguir, es decir, la **estrategia**, que es la ruta o camino a seguir para la consecución de la meta u objetivo.

La(s) alternativa(s) de acción constituyen el otro camino que en forma alterna, también nos lleva al objetivo. En ocasiones las acciones planeadas o estrategias se ven afectadas por contingencias o fenómenos inherentes, y es aquí donde entran en acción las alternativas con la finalidad de continuar en consecución del objetivo planteado.

Reglas para Selección de Alternativas:

Es conveniente seguir las siguientes reglas:

1. Estar consciente de que las acciones rutinarias no siempre son los mejores medios para alcanzar el objetivo; es posible que existan otros más convenientes

que por la misma inercia rutinaria no han sido apreciados, por tanto siempre se debe estar dispuesto a encontrar y analizar opciones que beneficien en forma directa a la organización.

2. La mejor manera de alcanzar un objetivo es ser siempre optimista y positivo, sin exagerar, es decir, en la consecución del objetivo debemos estar conscientes de que se podrá alcanzar también valiéndose de otros medios.
3. Abandonar hasta donde sea posible posturas drásticas de “se debe hacer” o “no se debe hacer”, sino analizar acciones intermedias encaminadas a lograr lo planeado.
4. Estar dispuesto a aceptar que las actividades planeadas, no siempre son necesariamente indispensables para alcanzar el objetivo, posiblemente en la realización cotidiana de las actividades, alguna no es necesaria o lejos de coadyuvar al alcance del objetivo lo entorpece, entonces, dicha actividad debe desecharse.
5. El análisis y evaluación constante de las alternativas, debe permitirnos seleccionar la más adecuada o bien retomar otra más conveniente, sin que ello afecte la consecución del objetivo.

Pudiendo considerarse los siguientes criterios:

- Tiempo necesario y calidad de labor o producto.
- Utilidad o rendimiento y capital necesario.
- Riesgo y beneficio esperado.
- Ahorro de esfuerzo y volumen de producción.
- Necesidad de capacitar así como su costo y ventas esperadas.
- Aceptación y rechazo.

Hasta aquí ya se ha expuesto la parte teórica correspondiente a la estructura de la planeación, a continuación se muestra en forma gráfica a fin de proporcionar una mayor objetividad.

"Cuadro de Planeación Estratégica"

MISION (Objetivo)	A											
ESTRATEGIAS	B			C			D					
TACTICAS	B1		B2	C1	C2	C3	D1		D2		D3	
PROYECTOS	B	B	B	C	C	C	D	D	D	D	D	
	1.1.	1.2.	2.1.	1.1.	2.1.	3.1.	1.1.	2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.
PASOS												

Figura 2.1 Ejemplo gráfico de planeación estratégica.¹⁸

Como puede observarse en la figura 2.1 para lograr una misión u objetivo A, podrán ejecutarse las estrategias B, C y D; dichas estrategias tienen sus propias tácticas a seguir, y a su vez las tácticas se dividen en proyectos, así como los proyectos deben realizar para concretarse sus respectivos pasos.

Así podemos concluir que las **estrategias** son los grandes caminos a seguir para concretar el objetivo, y se deben planear varias estrategias; "resulta adecuado más de una y no exceder de cuatro a fin de dificultar concentraciones en ellas."¹⁹

Las estrategias son de diferente importancia, pero la suma de todas ellas es igual a la misión u objetivo, y cada se divide en una serie de tácticas.

¹⁸ *Ibidem.* p.34.

¹⁹ *Ibidem.* p.35.

Las **tácticas** son pequeños caminos para cumplir las estrategias. Surgen del análisis del medio, es decir, los factores positivos y negativos. Son las actividades encaminadas a lograr las estrategias y sirven como conexión con los proyectos.

El **proyecto** es el plan, el propósito de hacer algo. Están constituidos por un conjunto de actividades encaminadas a la ejecución de una o más tácticas.

“El **paso** viene siendo la expresión mínima de la planeación.”²⁰ Esta representado por la labor, operación o trámite en que se descompone un proyecto.

Cabe mencionar que no se debe abusar de la planeación, pues todo exceso que vaya más allá de lo necesario para alcanzar la misión u objetivo, representa un sobreplaneación, que significa un derroche de recursos; de igual forma tampoco se debe escatimar, es decir, minimizar la importancia de la misión u objetivo, creando estrategias, tácticas, proyectos y pasos insuficientes, que impidan el logro del objetivo debido al *déficit* de recursos.

2.4. Proceso.

El proceso de planeación se inicia definiendo lo que es la misión u objetivo principal, es decir, la razón básica o propósito de existir de la empresa a corto y mediano plazo, y la visión que describe las actividades y la orientación que debe tener la utilización de los recursos de la organización. (Ver figura 2.2.)

Para lograrlo, la planeación estratégica realiza un análisis del marco estratégico de actuación de la empresa, visto fundamentalmente en dos aspectos:

- ↪ **El medio ambiente externo que rodea e influencia el desempeño de la empresa.**
- ↪ **El ámbito interno que define los límites y los alcances que tiene.**

²⁰ *Ibidem.* p.35.

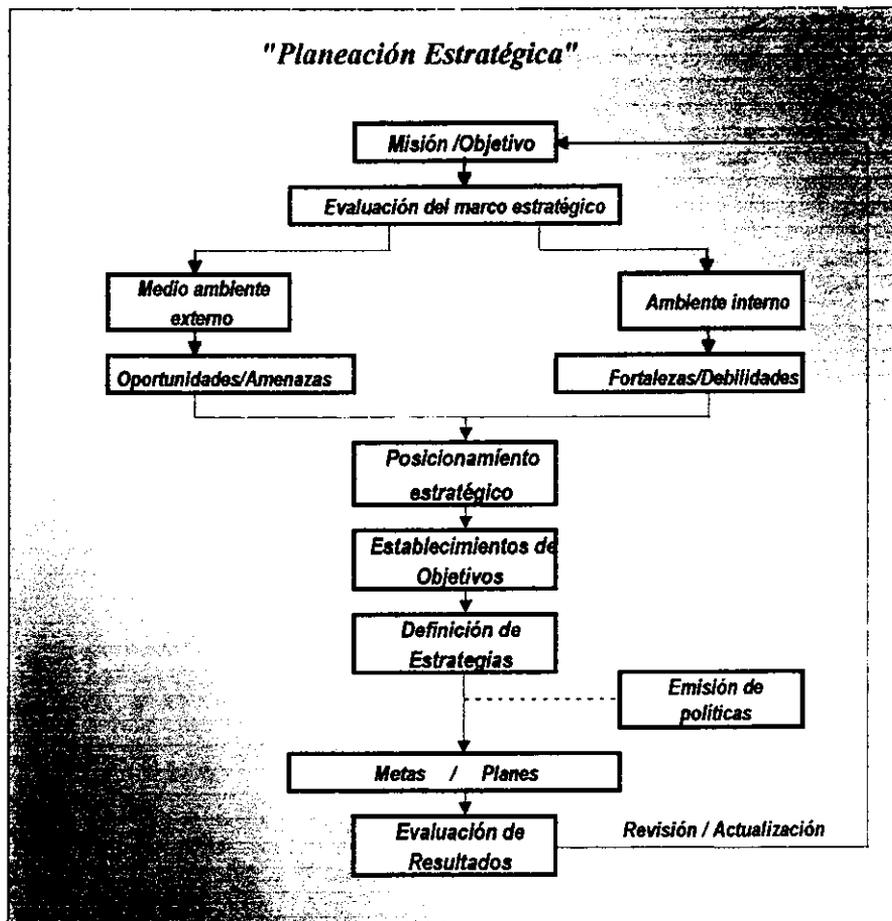


Figura 2.2 Proceso de planeación estratégica.

Este análisis resulta fundamental e indispensable pues así se determinan las condiciones en que se desenvuelve la empresa y su posicionamiento dentro del sector en que participa. El análisis externo identifica las oportunidades y amenazas, y el interno nos permitirá conocer cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, para derivar de ello nuestro mejor posicionamiento estratégico en el sector en el que se desenvuelve la organización, del que derivaremos las estrategias a seguir.

ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERIOR: (Ver figura 2.3.)

Los escenarios económicos:

Los escenarios económicos se construyen con la interacción de múltiples variables. Estos escenarios son emitidos por diversas instituciones oficiales y privadas, además que tienen gran calidad y similitud en sus proyecciones. Las organizaciones combinan todos los estudios para determinar un entorno satisfactorio que se aplique a las características de su organización, el que utiliza para elaborar las proyecciones y para generar alternativas en relación con los planes de la empresa. Es siempre conveniente manejarlas a tres niveles: pesimista, conservador y optimista.

Modelos de simulación:

Teniendo como marco de referencia los escenarios macroeconómicos, la mayoría de las empresas con administraciones modernas han elaborado modelos de simulación estratégica que integran el modelo interno y su propia dinámica de operación y del mercado, con las principales variables de los escenarios macroeconómicos.

La utilización de estos modelos permite conocer el efecto de los cambios en las condiciones internas o externas, y analizar cuidadosamente el impacto y la sensibilidad ante las principales variables, y el efecto que pudiera tener sobre la marcha de la organización.

El avance tecnológico y el desarrollo de *software* de todos tipos, permiten en forma sencilla y rápida hacer un análisis del impacto de los resultados, que es de gran utilidad particularmente en los años de inestabilidad.

Para este proceso es conveniente contar con ayuda y asistencia de modelos mecanizados desarrollados internamente o adaptados de otros modelos, considerando las peculiaridades de operación de la empresa.

Calendario de eventos relevantes:

En el actual contexto económico y financiero, con frecuencia aparecen cambios importantes en el perfil del entorno concebido previamente, lo que obliga a modificar planes, proyectos, estrategias, etc. Por ello es importante que las personas encargadas de crear las estrategias preparen un análisis que permita identificar los eventos más relevantes que podrán presentarse.

Estos eventos pueden ser económicos, financieros y políticos, tanto del ámbito nacional como internacional. Con ellos deberá elaborarse un calendario en donde se estimen las fechas factibles de ocurrencia de determinados eventos estratégicos, para revisar su comportamiento.

A cada uno de estos eventos contingentes se les debe asignar una probabilidad de ocurrencia y determinar cuáles cuales son sus efectos, lo anterior debe ser completado por los planes de contingencia o alternos, que son las acciones a tomar para neutralizar hasta donde sea posible los efectos negativos.

Así la planeación estratégica nos ha permitido identificar los factores clave, y el modelo computacional nos ha permitido medir las sensibilidades y los posibles impactos sobre la organización, el calendario de eventos estratégicos nos permitirá monitorear su comportamiento y efectos. Lo anterior brinda a la organización flexibilidad y agilidad para reaccionar con oportunidad ante las contingencias.

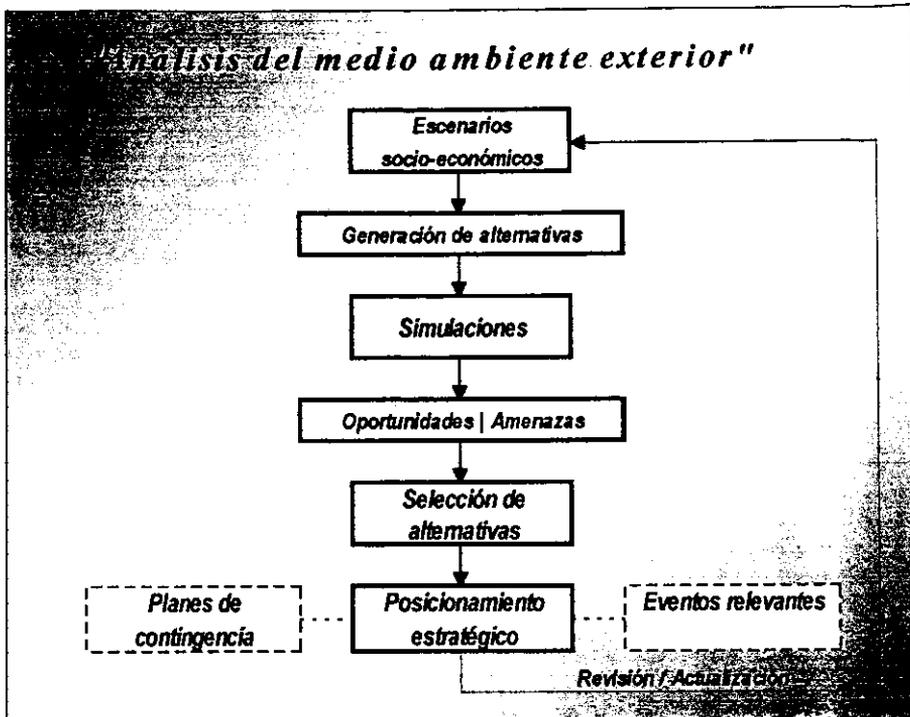


Figura 2.3 Evaluación del medio ambiente externo.

Análisis de otros factores:

Dentro del análisis externo se deben incluir otros factores que puedan impactar la posición futura de la organización como son el **Análisis del consumidor** para identificar sus necesidades no satisfechas, **Análisis competitivo**, **Análisis de la industria** y de aspectos tecnológicos, gubernamentales, culturales y demográficos, para conocer como repercuten en la actuación cotidiana.

ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES INTERNAS: (Ver figura 2.4.)

Se requiere además un proceso interno de análisis y un diagnóstico para precisar cuales serán aquellos pequeños y grandes cambios que permitan a la empresa alcanzar el grado deseable de excelencia para salir adelante.

El conocimiento de las condiciones internas, sobre cuyos factores se puede tener influencia mediante la formulación de estrategias competitivas, nos permitirá identificar las fortalezas en relación con el entorno, y por otro lado cuáles son las deficiencias que presenta la organización y que la colocan en posición de desventaja.



Figura 2.4 Evaluación del medio ambiente interno.

Revisión del código de valores:

Dentro de la planeación estratégica es esencial desarrollar un código de valores que pueda llevar a la empresa a los niveles de perfeccionamiento que se requieren hoy en día. Su análisis y evaluación permitirá alcanzar el vital conocimiento del estado de la organización. Se requiere desarrollar y perfeccionar determinados valores internos, que son los que nos permitirán comparar favorablemente con otras empresas del sector a nivel nacional o internacional.

Cada empresa tiene su propio código de acuerdo a sus necesidades, no existe un patrón general, pero los siguientes elementos se pueden considerar como de validez general y son:

- ↻ **Definición y conocimiento de la estrategia.** Todos los integrantes deben tener una visión clara de hacia dónde va la organización y cuáles son sus objetivos y metas.
- ↻ **Revisión de la estructura.** Se debe encontrar la idónea, aquella que permita llevar a cabo la estrategia con sus objetivos, metas y planes, los que deben evaluarse y medirse en forma sistemática.
- ↻ **Existencia de normas, procedimientos y estándares.** Que aseguren que todas las acciones van a ejecutarse de acuerdo con lo planeado, y a su vez, permitan evaluar y comparar los niveles de desempeño de todas las áreas de la organización.
- ↻ **Calidad de los sistemas.** La existencia y aplicación de sistemas adecuados es lo que permite entrelazar la estrategia, la estructura y la aplicación de las normas, y es la forma más efectiva para medir todas las áreas y funciones de la empresa. El avance tecnológico ofrece la posibilidad de eficientar cualquier proceso.
- ↻ **Sinergia.** La existencia de equipos formados por individuos integrados, con un claro y sólido liderazgo, crea una sinergia y una actitud de compromiso, evitando la pérdida de energía y el conflicto, maximizando el esfuerzo hacia el logro de los objetivos.
- ↻ **La cultura y estilo de la empresa.** Consiste en que la organización tenga una personalidad, un estilo y una cultura de acción conjunta, que se manifieste en una

actuación consistente ante los clientes, proveedores y los demás sectores de la sociedad.

↪ **Calidad de servicio.** Lo constituye el grado de satisfacción que en forma integral una organización brinde a sus clientes. El sentido de servicio es uno de los factores de éxito más importante, por tanto, debe medirse y compararse a nivel nacional e internacional.

La metodología para realizar este análisis interno, consiste en la elaboración de un cuestionario que conduzca a un diagnóstico y que debe ser aplicado con la participación de la alta dirección, pues el conocimiento profundo de la organización y sus posibilidades, deberá ser identificado con el enfoque del más alto nivel. Dicho cuestionario debe ser una serie de preguntas claves relativas a cada una de las áreas, que dentro de la organización se hayan considerado como determinantes para provocar el cambio interno acelerado que se requiere.

El diagnóstico tendrá que ser completado con un proceso de evaluación asignando prioridades y pesos a esos valores para llegar a un resultado pragmático sobre el estado en que se encuentran esos valores dentro de la organización, y si se están dando el esfuerzo y los recursos necesarios a los aspectos que pudieran considerarse de mayor trascendencia y de los que se derivan las grandes oportunidades del cambio.

Análisis del desempeño:

Otro proceso importante es el análisis del desempeño, el cual puede llevarse a cabo por medio de indicadores financieros que midan la eficiencia en el uso de los recursos y la rentabilidad en el negocio, pero además, es importante hacer una

análisis no financiero que nos indique el comportamiento de factores clave como: *participación en el mercado, valor y desempeño del producto o servicio, el desarrollo de nuevos productos, etc.* Estos elementos reflejan la viabilidad y salud de la organización a largo plazo.

POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

Una vez que conocemos la situación que presenta la organización en relación con su entorno y sus condiciones internas, habrá que determinar las estrategias que en esas condiciones deberán adoptarse.

Al determinarlas es de vital importancia considerar todo aquello que involucre una ventaja competitiva sostenible, que sea factible y que sea consistente con la visión de la organización, apoyándose en los activos, conocimientos y talento de la organización.

Estrategias genéricas:

Entre las que se pueden adoptar se encuentran las siguientes:

- ✓ ***Diferenciación del producto o servicio que ofrece la organización:*** Para que sea percibido en el mercado como algo con características propias.
- ✓ ***Innovación y oportunidad:*** Es entrar a un mercado con un producto o servicio que no pueda ser duplicado en poco tiempo por la competencia.
- ✓ ***Liderazgo en costos:*** Sólo se logra a través de acciones y políticas orientadas a crear ventajas competitivas por volumen, abastecimiento, productividad y tecnología.
- ✓ ***Segmentación:*** Cuando se orienta el esfuerzo de venta hacia un mercado o grupo de consumidores en el que se puede tener mayores probabilidades de éxito.

Evaluación de proyectos de inversión:

Una importante decisión estratégica es la de constituir y evaluar el portafolio de inversiones, las que pueden estar compitiendo por recursos.

Asignar recursos en condiciones limitadas se torna más fácil cuando se destinan a los negocios que ya está desarrollando la organización, y en los que las opciones son relativamente limitadas y seguras. Su objetivo será siempre buscar la forma de optimizar la utilización de los recursos financieros. Pero cuando se trata de planear e invertir en los negocios del mañana, existe una gran gama de opciones, lo que multiplica las posibilidades de error. La planeación estratégica delimita la gama de posibilidades e indica los criterios de selección, esto previo análisis entre las opciones, examinando las rutas más convenientes.

La selección tecnológica:

Otra decisión estratégica importante es la revisión y selección de tecnología, pues es uno de los factores con mayores implicaciones estratégicas, pues trae consigo los cambios más profundos en lo que respecta a beneficios competitivos y a eficiencia en la operación.

El avance tecnológico a nivel mundial ha hecho que los sistemas utilizados por las organizaciones se hagan obsoletos en poco tiempo, ya que entre fabricantes la competencia y avances son en extremo acelerados.

De esta forma las organizaciones que no toman en cuenta los costos de producción y mejorar la competitividad del producto o servicio al seleccionar la tecnología que ocupará, pronto se verá en desventaja con respecto al sector en el que compite.

Evaluación de resultados:

En la medida que se ponen en práctica los planes, se debe comprobar el progreso, comparándolos con los planes estratégicos en etapas periódicas o críticas. De esta manera se puede determinar si la organización se está moviendo o no en dirección de sus objetivos. Esto se conoce como **control estratégico o evaluación de resultados** y en él hay dos cuestiones principales a identificar:

‡ ***Si se está ejecutando la estrategia tal como se planeó.***

‡ ***Si la estrategia está alcanzando los resultados que se buscaban.***

2.5. Aplicación.

La planeación estratégica no es únicamente para generar utilidades, puede ser también el ajuste o modificación en la actividad; el reducir o evitar las pérdidas que inevitablemente se tendrán; el retiro total o parcial de un artículo del mercado; la sustitución de un equipo o maquinaria; el fabricar en vez de comprar; etc.

De esta forma la aplicación de la planeación estratégica es en varios aspectos y puede ser a corto y largo plazo.

Planeación a corto plazo:

Es aplicable al desarrollo normal de actividades de una organización o entidad refiriéndose a un ejercicio o ciclo uniforme, y en general a las actividades cuya naturaleza o situación no demanden más de un año con la finalidad de contemplar su ciclo de actuación y cuyos resultados deben apreciarse en dicho término.

Planeación a largo plazo:

Cuando para observar resultados demanda más de un ejercicio normal de actividades, es indicada la planeación a largo plazo. También si se trata de una organización de nueva creación, que incursionará en un mercado competitivo, demandará más de un ejercicio para arrojar información fehaciente y orientadora que guíe sus acciones, pues ningún negocio que duré más de dos años en pérdida seguirá sin avizorar nuevos horizontes.

La planeación a largo plazo no significa que al iniciarla se dejarán de hacer revisiones periódicas, pues en todo tipo de planeación, la revisión de lo planeado con los alcances es imperativa.

Revisiones periódicas:

Sin importar lo bien planeado que esté el sistema de planeación, su funcionamiento y alcances necesitan revisiones periódicas para poder comparar si lo planeado se ha visto alcanzado o superado con lo realmente obtenido, así se descubrirá si la ejecución ha tenido fallas, o si lo que se planeó requiere corregirse o replanearse.

La planeación estratégica debe ser la predeterminación de lo que ha de acontecer y la comparación debe llevar a conclusiones definidas.

Una de las causas más importantes por las que se deben hacer revisiones periódicas son las condiciones, que si bien pueden ser favorables, también pueden ser adversas.

Evaluación:

Como resultado de las revisiones periódicas antes mencionadas, así como de las comparaciones efectuadas entre las metas planeadas y lo realmente alcanzado, deberá analizarse e investigarse las diferencias con el fin de elaborar juicios justos y adecuados. Una simple diferencia o variación esporádica o eventual no debe alimentar conclusiones, sin embargo, si dicha diferencia persiste por más de dos periodos por decir algo, es indicio de que se debe poner mayor atención sobre los motivos que la han originado (Periodos se refiere a los que forman parte de un ejercicio; por ejemplo, mensual, trimestral, semestral, etc., dentro del plan de un ejercicio referido).

Evaluar significa dar valor, calificar, enjuiciar; siguiendo los conocimientos que se deben tener de lo que se evalúa. La evaluación da lugar a recomendaciones y sugerencias, e incluso a crear medidas correctivas, así la evaluación da cabida y fundamento a la retroalimentación.

2.6. Implantación.

Una vez establecido el sistema de planeación estratégica en coordinación con las unidades de planeación que intervendrán en el alcance del objetivo, y contando con los materiales necesarios, así como los instructivos para su correcta utilización, cuando el caso así lo amerite, se procederá a su implantación.

Para hacerlo adecuadamente conviene tener presente las siguientes:

Reglas o premisas:

1. Iniciar el periodo de planeación a la par con el inicio del ejercicio de las actividades de la organización, cuando sea posible, y así facilitar la labor informativa sobre el avance en cuanto a las metas a lograrse.
2. No esperar resultados positivos de inmediato, generalmente la planeación muestra resultados después del primer año de implantación, por tanto, en un principio el sistema funciona como una prueba experimental.
3. Es conveniente iniciar el sistema de planeación en un área específica antes de referirlo a toda la organización, para ver que tal funciona.
4. Estar consciente de que el sistema no será la fórmula secreta que resolverá todos los problemas, sin embargo, es una actividad no exclusivamente administrativa que planea y coordina las acciones para alcanzar el objetivo.
5. Formalizar un departamento o área de planeación, nombrar un coordinador, y en la estructura de la organización, su nivel será de *staff* y dependiente de la Dirección general.
6. El coordinador debe conocer en su totalidad a la organización, así como sus problemas y debilidades, a fin de poder situarse en forma independiente y aportar sus esfuerzos hacia los propósitos de la planeación.
7. Tomar como guía las indicaciones de autores en la materia, seleccionar un sistema sencillo y adaptable a la entidad tomando en cuenta sus particularidades.
8. La planeación se debe iniciar en épocas normales, es decir, no debemos implantarla en época de crisis, pues su aplicación no es un salvavidas, pero sí

una herramienta adicional que aunado a otras técnicas contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones.

Ubicación organizacional:

La planeación es responsabilidad en términos generales de todos los elementos que componen la estructura jerárquica de la entidad, por lo que puede decirse que el área de planeación no es un área de mando, sino de asesoría o *staff*, en línea dependiente de la Dirección general (Ver figura 2.5.), para que así sus funciones competan a todo la organización, y por tanto todas las demás áreas le den la importancia que se merece.

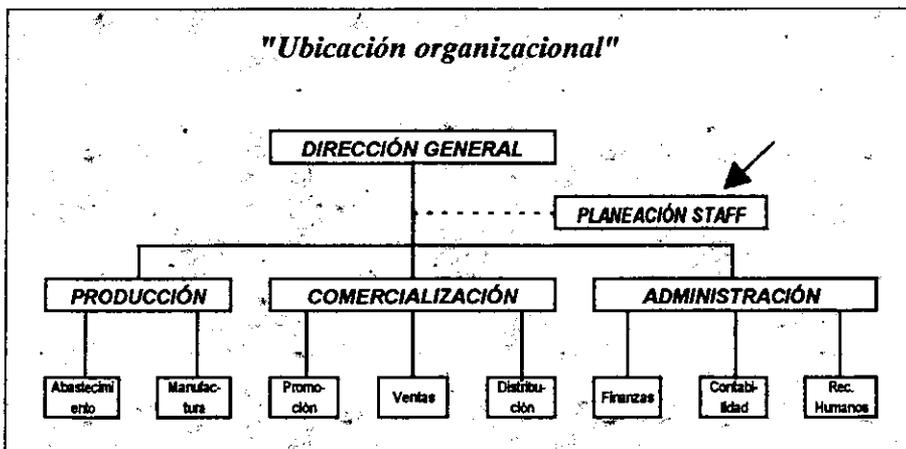


Figura 2.5 Gráfica de organización, ubicación del depto. de Planeación Estratégica.²¹

Funcionario de planeación:

Una vez ubicado del área de planeación, es necesario nombrar al jefe, coordinador o supervisor del área con el siguiente perfil:

²¹ *Ibidem.* p.67.

- Debe conocer en detalle toda la organización y su problemática.
- Tener el profesionalismo y capacidad para brindar apoyo y asesoría a las áreas que lo requieran, sin adoptar actitudes de mando.
- Tener disposición de servicio.
- Capacidad de análisis e investigación; habilidades directivas así como cualidades de convencimiento. Capacidad para manejo de personal.
- Ser discreto y no considerarse como generador de las decisiones, a pesar de estar involucrado directamente en el diseño, implantación, evaluación y modificación del sistema.

2.7. Medición de avances.

Como ya se mencionó en el tema 2.4. correspondiente al proceso de la planeación estratégica, periódicamente se debe comparar lo planeado contra lo ejecutado para verificar si efectivamente se está cumpliendo lo establecido y a su vez evaluar los resultados obtenidos.

Así llegamos a la parte de retroalimentación, *retro* significa atrás, atrasado, lo pasado, ir hacia atrás, etc., por lo tanto retroalimentación significa, usar los resultados obtenidos de atrás, es decir, ya pasados para adecuarlos a los del futuro, en otras palabras, alimentarse de lo acontecido como base para confirmar, modificar, corregir o actualizar las acciones futuras.

La retroalimentación, también puede definirse como la acción de utilizar los resultados derivados de la ejecución de actividades que han sido previamente planeadas y que constituyen la base para confirmar o motivar la corrección de planes aún no realizados.



Capítulo 3.

Reingeniería de Procesos.



CAPITULO 3.

REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Como se ha mencionado continuamente durante la presente investigación, los cambios dramáticos en el ambiente de negocios han sido caracterizados por una intensa competencia internacional mucho más sofisticada, dando lugar a un nuevo método o enfoque, la Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR, por las siglas en inglés de Business Process Reengineering), que surge a principios de esta década en los E.U. a partir del tema *"No automaticice procesos, cáncélelos"*, encabezado del célebre artículo publicado por Michael Hammer en la Harvard Business Review.

Surge como una opción para mejorar radicalmente el funcionamiento de una organización mediante el rediseño de sus procesos esenciales. Las organizaciones mexicanas que quieren ser exitosas deberán establecer procesos de mejora continua a corto plazo. El objetivo no es visualizar a la organización como un organigrama, sino como un sistema para maximizar el valor para sus clientes a través de sus procesos fundamentales, con la interacción de todos sus integrantes.

La competencia en el mercado ha rebasado toda frontera, actualmente existe una mayor segmentación de los consumidores, quienes requieren cada vez más de productos y servicios "a la medida" de sus necesidades. Tenemos pues sólo dos alternativas: damos al cliente lo que quiere, como lo quiere, a un precio "justo" y en el tiempo que lo desea, o esperamos pasivamente a que nuestros competidores lo hagan.

Estos cambios representan nuevos retos para las organizaciones mexicanas, retos que llevan consigo la necesidad de una transformación radical en la forma de administrarlas. Es imperativo, no sólo ofrecer productos y servicios de alta calidad,

sino que esto se debe lograr al mismo tiempo que se reducen los costos y los tiempos de respuesta a los requerimientos del cliente.

Son estos cuatro factores los que determinarán el éxito de las organizaciones: **Calidad, Servicio, Costo y Tiempo o velocidad**. Los servicios y productos que se ofrezcan deben ser evaluados desde la perspectiva del valor que éstos representan para el cliente:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Calidad} \times \text{servicio}}{\text{costo} \downarrow \times \text{tiempo} \downarrow}$$

Para poder maximizar este valor es necesario maximizar calidad y servicio y minimizar costo y tiempo simultáneamente. Esto no se puede lograr solamente mejorando funciones en la organización, sino que es indispensable rediseñar los procesos esenciales del negocio, es decir, los procesos que son decisivos para el éxito de la empresa.

3.1. Concepto de Reingeniería de procesos.

Es un enfoque sistemático y unificado para lograr mejoras radicales y rápidas en el desempeño del negocio, a través del rediseño de sus procesos esenciales. No es una receta o magia infalible, conlleva riesgos proporcionales a la magnitud del cambio esperado, que debe ser valorado con visión estratégica antes de emprenderlo.

Las claves para su éxito son el apoyo y compromiso de la dirección, la existencia de objetivos bien definidos, la comunicación clara y continua, el contacto con el cliente

y el compromiso de los empleados que sólo se logra a través de una adecuada planeación estratégica.

El aspecto más importante a considerar al planear y ejecutar un proyecto de BPR es la administración del cambio, es decir, para las personas acostumbradas a trabajar por tareas, la reingeniería, es difícil por que va en contra de toda experiencia.

Así Michael Hammer define a la reingeniería como un "replanteamiento fundamental y un rediseño radical de los procesos de negocios, a fin de lograr mejoras asombrosas en las medidas de desempeño que hoy en día resultan críticas, como costo, calidad, servicio y velocidad"²².

Y por "radical" se debe entender que el rediseño se concentra en los procesos más importantes o esenciales que rebasan los límites funcionales. Generalmente se orienta hacia el cliente. Trasciende la mejora de los procesos existentes y, de manera continua, plantea la pregunta ¿en verdad es necesario hacer esto?.

Este enfoque se basa en la premisa de que la mejora cuantitativa continua es incapaz de satisfacer el desafío que plantea el mercado global. Sugiere que el éxito de las organizaciones, se basa en mejoras trascendentales en el desempeño y a superar en términos cualitativos a los competidores.

Es muy importante destacar que lograr una transformación real y obtener lo que se pretende a partir de la situación actual no es una labor sencilla, es decir, la BPR implica riesgos y problemas de considerable magnitud. Cuando se va a implantar BPR, es necesario preguntarse: "si estuviéramos a punto de arrancar con esta empresa con los conocimientos de que disponemos ahora, ¿cómo habría que organizarla?.

²² McDONALD, John: *Cómo entender Reingeniería de Procesos en una semana*, trad. por, Juan Carlos Jolly, 1ª ed., México, Panorama Editorial, 1997, p. 7.

Aunque muchas organizaciones inician el proceso de BPR cada año, se estima que de un 50 a un 70% de esos procesos fracasan por lo siguiente:

- a) Se seleccionan proyectos erróneos. Si no se trata de procesos centrales, aunque se rediseñen de forma exitosa, el impacto en la organización será escaso.*
- b) Se emprenden proyectos de reingeniería, sin ser tales.*
- c) Inadecuado o insuficiente diagnóstico inicial del proyecto de reingeniería.*
- d) Falta de una estrategia o de seguimiento y actualización de la misma, para manejar el cambio organizacional.*
- e) Inadecuado liderazgo y manejo de la implementación. Los altos ejecutivos no auspician el proceso en forma directa.*
- f) Expectativas no realistas acerca de la velocidad, cobertura o beneficios de BPR.*
- g) Las dificultades y costos resultantes superan por mucho a los resultados.*

Por lo tanto, sólo si se ha considerado con absoluta seriedad lo antes expuesto se puede iniciar un proyecto de BPR.

3.2. Principios fundamentales.

El desarrollo de éste método requiere una elaboración conceptual de los procesos de negocios. En ese sentido es útil retomar las experiencias de otras organizaciones que ya la han aplicado con éxito; así Hammer expone los siguientes siete principios:

1. Organizar por objetivos, no por tareas.

Sugiere que una persona sea responsable de todos los pasos de un proceso, y en consecuencia diseñe su trabajo en relación con el objetivo en lugar de realizar una tarea aislada. Esto se traduce en la concentración de responsabilidad que faculta al empleado para tomar decisiones puntuales con el fin de satisfacer una necesidad del cliente.

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

Los procesos rediseñados, que cuentan con nuevas herramientas informáticas, permiten que los diversos sectores o departamentos puedan, por ejemplo, administrar entre otras cosas, las compras de material de oficina sin recurrir a la gerencia de abastecimiento, que proveerá, mediante una adecuada base de datos, la información pertinente. En otras palabras, significa que cada sector produce sus propios resultados y ejecuta las acciones necesarias para generarlos.

Diseñar una empresa bajo este principio permite eliminar o reducir notablemente la necesidad de supervisión y los costos que implica; facilita a quienes ejecutan los procesos el planeamiento de capacidad de sus respectivos sectores.

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

Significa que en lugar de tener departamentos encargados de recopilar y procesar la información generada por otros, de acuerdo a la tradicional división del trabajo, se procese la información conforme se va actuando para generarla por sus propios usuarios.

4. Tratar recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados.

Esto se logra gracias al avance tecnológico como son bases de datos, redes de telecomunicaciones, y sistemas de procesamiento mediante las cuales se obtienen las ventajas de coordinación, control y escala, sin perjuicio del servicio y la flexibilidad operativa, es decir, si una organización cuenta con la descentralización de sus recursos para dar mejor servicio a sus usuarios, y a su vez cuenta con la tecnología adecuada para considerarlos y asignarlos como si fueran centralizados, cuenta con un principio básico en la implantación de BPR.

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

Este principio propone establecer vínculos entre funciones paralelas y coordinarlas mientras sus actividades están en curso y no al terminar el proceso. Dicha coordinación puede concretarse mediante el uso compartido de bases de datos en sistemas en línea y los recursos de telemática actuales.

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

Este principio indica que quienes ejecutan un trabajo deben también tomar decisiones sobre el mismo, y que en el curso del proceso pueden incorporar sus propios controles. De esta forma las escalas jerárquicas pueden comprimirse, pues se evita un nivel más que controle o tome decisiones en base a información generada por otros.

La tecnología de información puede ingresar y procesar datos y los sistemas expertos, dentro de ciertos límites, proveer el conocimiento que permita a los operadores tomar sus propias decisiones.

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

Este principio sugiere que a través del uso de la informática es posible ingresar un dato, almacenarlo, procesarlo y transmitirlo al instante, contando para ello con códigos de barras, bases de datos relacionadas, etc.

La reingeniería provoca cambios de diversa índole, además de los procesos de negocios. Así, deben redefinirse e integrarse en forma esencialmente nueva las estructuras orgánicas, los sistemas gerenciales, el diseño de tareas, etc., que se relacionen con el proceso en la implantación del nuevo enfoque.

¿Por dónde empezar?:

En el punto anterior se resaltaron los riesgos que se corren al iniciar un proyecto de BPR, en este punto se comenzará a planear para eliminar tales riesgos. Se señaló que con frecuencia se seleccionan procesos incorrectos, esto sucede por lo siguiente:

- ↳ Los ejecutivos se concentran en beneficios que exigen "emprender hoy mismo las acciones", es decir, no se dan el tiempo necesario para reflexionar, evaluar, analizar y planear las acciones.
- ↳ La administración permitió que su obsesión por los resultados, funciones y jerarquías, obstaculice el verdadero propósito de los procesos.

La orientación "general" que tiene las organizaciones y sus ejecutivos de pensar en funciones, puestos, papeles, estructuras y personas, así como concentrarse en los resultados y no en administrar los procesos a fin de generarlos, han ocasionado que sus procesos existentes estén diseñados para: **Tecnología obsoleta, Prácticas gerenciales obsoletas y La empresa; no el cliente.**

La BPR debe hacer que la dirección se plantee si las estrategias emprendidas son benéficas, que averigüe el papel real que en esas estrategias desempeñan los clientes, dueños, empleados, proveedores y organismos reguladores externos.

Por lo tanto, al implantar la BPR debe iniciarse analizando la empresa con una nueva visión: **el cambio radical**. La antigua administración que dividía los procesos importantes en un conjunto de subprocesos especializados ya no funciona, tampoco funciona tener un gran corporativo de "pensadores" y una flotilla de "ejecutantes" incapaces de pensar y actuar por sí solos. Ahora importa que toda la organización piense y actúe en función de sus objetivos.

Impulsores de la BPR:

Cualquiera que sea el sector operativo (producción de bienes de capital o consumo, productos industriales o servicios), las empresas deben replantear la organización y dinámica de sus negocios para orientarlos hacia los procesos, en función de cuatro parámetros objetivos, que coinciden con los criterios del cliente para estimar valor:

- a) **Calidad;**
- b) **servicio;**
- c) **costo; y**
- d) **tiempo de ciclo o velocidad.**

Un análisis primario de las razones que incitan a los empresarios a adoptar las propuestas de BPR permite identificar los siguientes factores como elementos decisivos del cambio.

El Cliente:

Hoy en día el cliente se ha transformado en integrante de los procesos de cambio en la expresión de sus necesidades, sus conveniencias, estilos y hasta caprichos, en función de los cuales se desarrollan productos, procesos, obras y servicios. Tomando al cliente como punto de partida y parte del cambio, es posible llegar incluso, a innovaciones profundas que abran posibilidades insospechadas.

"Las empresas de éxito alcanzan posiciones de privilegio para detectar posibilidades y mediante innovaciones radicales lograr mejoramientos notables en el mercado, como consecuencia de un enfoque privilegiado e inteligente hacia el cliente."²³

La Competencia:

Las presiones competitivas impulsan a las organizaciones a revisar continuamente sus procesos como la clave para su supervivencia y posibilidad de alcanzar el liderazgo en el mercado, obteniendo mayores beneficios.

La globalización destruye las barreras comerciales. Origina que marcas y países muy diversos compitan activamente por los mismos clientes en todas las latitudes,

²³ PARRO, Nereo Roberto: *Reingeniería. Empezar de Nuevo*, 1ª ed., Argentina, Editorial Macchi, 1996, p. 24.

con influencia de los modernos sistemas de transporte, comunicaciones e información, tomando la competencia aún más sofisticada.

En muchas ocasiones el mejoramiento en la competitividad se identifica con el servicio a clientes, sobre ésta base las organizaciones definen sus procesos, que ensayados en el mercado son posteriormente rediseñados.

Los Costos:

Es evidente que producir a costos adecuados permite a cualquier organización sobrevivir y crecer.

Reducir los costos directos mediante técnicas adecuadas, así como la repartición de los costos indirectos por parte de la contabilidad, resulta vínculo importante con de la BPR, puesto que estos pueden deformarse hasta hacer imposible determinar el costo real de cada operación.

Sin duda la manera de reducir costos y al mismo tiempo mejorar la respuesta de los clientes, proveedores, accionistas y empleados, es cuestionar los modos fundamentales en que opera la organización, promoviendo a través de políticas, un severo control del despilfarro.

La Tecnología:

Toda organización es vulnerable, en alguna medida, a los incesantes cambios tecnológicos que proponen nuevos materiales, productos o medios y métodos de producción, afectando seriamente el curso ordinario de los negocios, ocasionando redefinir periódicamente sus acciones.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Así surge la reingeniería como un medio adecuado para hacer frente a esas revisiones, proponiendo, mediante el análisis de los procesos, las soluciones esperadas.

Generalmente, al incorporar una nueva tecnología se obtiene una disminución notable en los costos que mejoran la posición competitiva e incrementan la productividad.

Los Accionistas:

Invertir es un proceso de selección de alternativas que proporcionen los mejores resultados posibles, por tanto, los inversionistas siempre ejercen gran presión sobre la dirección de empresas exigiendo iniciativa, creatividad y una constante actualización que le permita obtener utilidades.

Ante un programa de BPR, así como los empleados verán ventajas antes de identificarse plenamente con el concepto básico, los accionistas deberían tener oportunidad de verificar las supuestas mejoras para motivarse a invertir a largo plazo.

A parte de los factores antes mencionados como impulsores, existen otros que también tienen decisiva influencia como son: política nacional e internacional, la legislación y reglamentación vigente, que de hecho alteran las propuestas analíticas surgidas de los proyectos de BPR, y que de ningún modo deben dejarse pasar de largo.

3.3. Selección del personal que participa.

Se debe reconocer que el cambio ya sea sustancial o de otro tipo sólo se logra a través de las personas; la selección de la persona indicada para encargarse de cada proyecto de BPR es crucial para el éxito de la iniciativa.

La BPR no es una panacea, se necesita el compromiso de las personas por periodos que van de seis a 18 meses por lo menos y desde un principio se trabaja con restricciones de tiempo.

El número de personas varía en función al tamaño de la organización y del alcance de los procesos a los que se aplicará la reingeniería, y casi todos los programas requieren que se asigne personal a las siguientes posiciones o equipos:

Adalid:

Debe ser un ejecutivo de alto nivel, pues existen demasiados aspectos multidisciplinarios e implicaciones estratégicas a delegar.

Lo ideal es que el adalid funcione como líder de proyecto aunque no lo haya iniciado. Debe desempeñar un liderazgo cotidiano, aunque el puesto no es de tiempo completo, y ejerce la autoridad.

Sus funciones se pueden resumir en los siguientes términos:

- Establece la visión y los objetivos trascendentales.
- Libera recursos.
- Faculta a sus empleados para desempeñar las funciones y los obliga a rendir cuentas.
- Resuelve conflictos internos.
- Comunica el cambio y funge como líder en él.

Comité de guía:

Casi todos los proyectos BPR rebasan los límites funcionales y, por su naturaleza, modificarán o eliminarán estos límites. Esto hace más difícil el cambio, pues habrá tendencia natural por parte de los altos ejecutivos a defender su campo de acción.

“Si bien es posible que los altos ejecutivos comprendan la necesidad del cambio, pocos entienden el funcionamiento de los procesos. Si su papel es apoyar al adalid y a los equipos por medio de trabajo y no de palabras, deben estar al tanto de lo que sucede.”²⁴

Un comité (generalmente el consejo de administración) abordará estos aspectos a medida que surjan, asegurando que la dirección resultará de vital importancia durante la etapa de instrumentación. Su papel consiste en:

- ☒ **Lograr que se resuelvan los aspectos importantes.**
- ☒ **Cuestionar cualquier tipo de suposición.**
- ☒ **Participar.**
- ☒ **Formar equipos compuestos por las personas indicadas.**
- ☒ **Eliminar los obstáculos que se interponen en el éxito de equipo.**
- ☒ **Asegurar el uso de los métodos apropiados de Cuantificación.**
- ☒ **Escuchar.**

El zar de la reingeniería:

En ocasiones las organizaciones de gran tamaño emprenden varias iniciativas de BPR al mismo tiempo, esto requiere coordinación y concentración en la estrategia de la empresa.

²⁴ McDONALD, John: *obr. cit.* p. 34.

Conforme se va adquiriendo experiencia sobre las técnicas de la reingeniería, es importante asegurar la continuidad del conocimiento y capacidad básicos a través de un equipo de consultores especialistas internos. En la terminología de la BPR, el líder de este equipo se conoce con el nombre del zar de la reingeniería. El comité debe encargarse que su trabajo se realice en forma, sin exagerar en controles que impidan la innovación o que se cree un pequeño imperio de poder.

Entidades externas:

Durante el diseño e instrumentación de la BPR existen dos elementos que pueden ocasionar la necesidad de recurrir a entidades externas y son:

- a) **La disponibilidad o ausencia de personas con los conocimientos y capacitación adecuados sobre BPR.**

- b) **La necesidad de considerar a la organización y a los procesos desde una perspectiva totalmente distinta a la actual.**

Así recurrir a consultores externos verdaderamente capacitados y con experiencia sobre ésta área puede ser una opción.

Cuando se recurre a entidades externas no se debe perder de vista que el rediseño de los procesos debe ser enfocado al cliente, es decir que se deben evaluar sus necesidades y deseos a futuro.

Equipo de diseño de procesos:

Elegir a los miembros y establecerlos como un equipo cohesionado es la parte más importante de la reingeniería. Esto es porque se va aplicar a sectores completos de la organización, y por tanto se requiere personal con la capacidad suficiente para resolver problemas.

Los factores que se deben considerar al integrar un equipo responsable del diseño de procesos son:

- a) **Composición.** El equipo debe integrarse por personal de tiempo completo, y cada miembro debe aportar conocimientos y actitudes que favorezcan el proyecto; no debe exceder de 8 personas, pues la dinámica de grupo se ve afectada; debe conocer los procesos *fundamentales* inherentes, tener experiencia en diversos campos y disciplinas. Es importante incluir un especialista en tecnología de la información y alguien con conocimientos bien cimentados en BPR.
- b) **Características individuales.** El nivel de conocimientos y experiencia del equipo debe ser alto, de pensamiento innovador y creativo. El líder o responsable del equipo además de presentar las características anteriores debe tener autoridad y credibilidad que le permitan lograr que se hagan las cosas. También es necesario capacitación en dinámica y habilitación del equipo.
- c) **Término y retribuciones en el futuro.** Antes de seleccionar al equipo, el adalid debe considerar que esas personas por las características antes mencionadas ya forman parte importante de la empresa; que la función de un integrante del equipo representa mayor responsabilidad y por tanto debe considerarse como una promoción y retribuirse en consecuencia. Estas personas ayudarán a crear

una nueva organización y a establecer nuevos desafíos a corto plazo, aunque no se verá de forma instantánea.

- d) Entidades externas.** Antes de estructurar el equipo, es preciso decidir si de incluirán o no consultores externos como apoyo, así como establecer el método que rija la participación de esas entidades. Se debe estar muy alerta sobre la tendencia que va adoptar dicha entidad, que desde luego debe ser la más conveniente para la organización, es decir, las decisiones que tome la entidad serán de valor para el equipo si son tomadas sin influencia alguna.
- e) Desarrollo de equipos.** Al conformar un equipo el líder debe ser paciente, pues como primer paso debe centrar la atención de los integrantes en aprender a funcionar como equipo. El equipo debe tomar un curso o taller sobre conformación de equipos.
- f) Capacitación.** Como todo nuevo proyecto, no todos los integrantes tiene conocimientos sobre lo que se va a emprender, por tanto, el equipo debe ser capacitado sobre la implantación y desarrollo de la BPR.

La función del equipo responsable del diseño de procesos es:

- ☒ **Trazar un mapa de los procesos existentes que participan.**
- ☒ **Cuestionar todas las suposiciones.**
- ☒ **No aceptar límites.**
- ☒ **Permanecer centrado en el cliente.**
- ☒ **Detectar puntos trascendentales que apoyen a la estrategia.**
- ☒ **Diseñar los nuevos procesos.**
- ☒ **Diseñar criterios de Cuantificación.**

- ☒ Sugerir y presentar planes de instrumentación al líder del equipo y al comité de guía.
- ☒ Reconocer en forma continua la necesidad de la comunicación.

Titular del proceso:

Una vez que el adalid y el comité de guía aceptan las sugerencias del equipo responsable del diseño de procesos, puede comenzar la etapa de implantación. El primer paso es que el comité de guía designe a un *titular del proceso*. Este será responsable de la *reingeniería real* y rendirá cuentas de los objetivos del nuevo proceso.

El titular será un gerente de línea de alto nivel, y regularmente se selecciona de los miembros del equipo responsable del diseño de procesos.

El puesto es de tiempo completo cuyo desempeño tendrá un impacto considerable en el de la empresa.

La función de la supervisión del proceso consiste en:

- ☒ Asegurar que los planes se implanten en su totalidad.
- ☒ Obtener y organizar los recursos requeridos.
- ☒ Seleccionar al equipo responsable de la implantación.
- ☒ Acabar con la resistencia de grupos interesados y la burocracia.
- ☒ Dirigir el nuevo proceso.
- ☒ Asegurar que prevalezcan los logros iniciales y se mejoren en forma continua.

3.4. Metodología de Trabajo.

Ya se analizó el personal participante, así como la designación de equipos de trabajo y responsables. Ahora es fundamental generar un marco de referencia y disciplina para que este personal trabaje.

Un proyecto de BPR puede durar años en un proceso fundamental, desde la selección hasta la terminación de la retroalimentación y la evaluación cuantificadas, por lo tanto, es necesario dividirlo en varias etapas o fases y son cuatro:

Preparación, Innovación, Instrumentación, Evaluación.

Fase 1. Preparación:

La fase 1 se divide en varias etapas y son:

⇒ Definición de Objetivos.

Definir los objetivos estratégicos de la organización corresponde a la alta dirección, cuando éstos se unen a los principios y valores, dan origen a una visión, que no debe ser estática debido a los continuos cambios del medio.

La revisión constante de los objetivos por parte de la dirección, puede dar lugar a la implantación de la BPR, debido a fuerzas externas como son la recesión y la presión competitiva. Si se aprueba implantarla, se desarrollará una nueva estrategia de la organización que se pretenda ser y por tanto, se rediseñan los procesos fundamentales. El adalid y el comité de guía definirán los nuevos objetivos y establecerán un equipo responsable de instrumentarla.

El líder debe asegurar que los objetivos no sólo se comprendan, sino que el equipo establezca un compromiso conjunto con ellos. Un compromiso real se origina cuando

el equipo comprende totalmente la libertad y facultades otorgadas, que les permitirá sacrificar o ignorar las fortalezas tradicionales de la jerarquía.

⇒ *Capacitar al equipo.*

Lo primero para el líder es conformar el equipo. Los integrantes como es obvio son diferentes en carácter y personalidad dando una combinación explosiva. Invertir en un taller de desarrollo de equipo que les dé confianza y respeto entre sí, resulta una inversión en dinero y tiempo bien devengados en los meses por venir.

Para que el equipo adquiriera una perspectiva global de la empresa, es necesario desarrollar nuevas capacidades y conocimientos, que se adquieren en las siguientes áreas:

- ☞ **Mapas de procesos.**
- ☞ **Oportunidades que brinda el desarrollo tecnológico.**
- ☞ **Mercado actual, competidores y reglamento relevantes u otras influencias externas.**
- ☞ **Perspectivas de los clientes. Puede incluir visitas a los clientes más importantes.**
- ☞ **Estrategias a largo plazo de la organización y el producto.**

El periodo de preparación requiere paciencia, pero su valor es infinito.

⇒ *Trazar un mapa global del modelo del proceso.*

Se debe empezar por definir "qué quiere ser la organización" en términos de objetivos específicos para satisfacer las necesidades de los clientes y la empresa, e identificar el estado actual que se tiene. Esto es, una vez definido el rumbo a seguir y conformado un equipo de trabajo se identifica la forma actual en que se opera, así

como sus procesos fundamentales desde una perspectiva general o panorámica, es decir, sin preocuparse por los detalles, pues de esto se encargará el siguiente punto.

Para representar gráficamente lo anterior, la siguiente figura 3.1. divide el proceso estratégico de una empresa de seguros, "emisión de pólizas de renovación" en sus procesos principales, es decir, ofrece un modelo general del proceso.

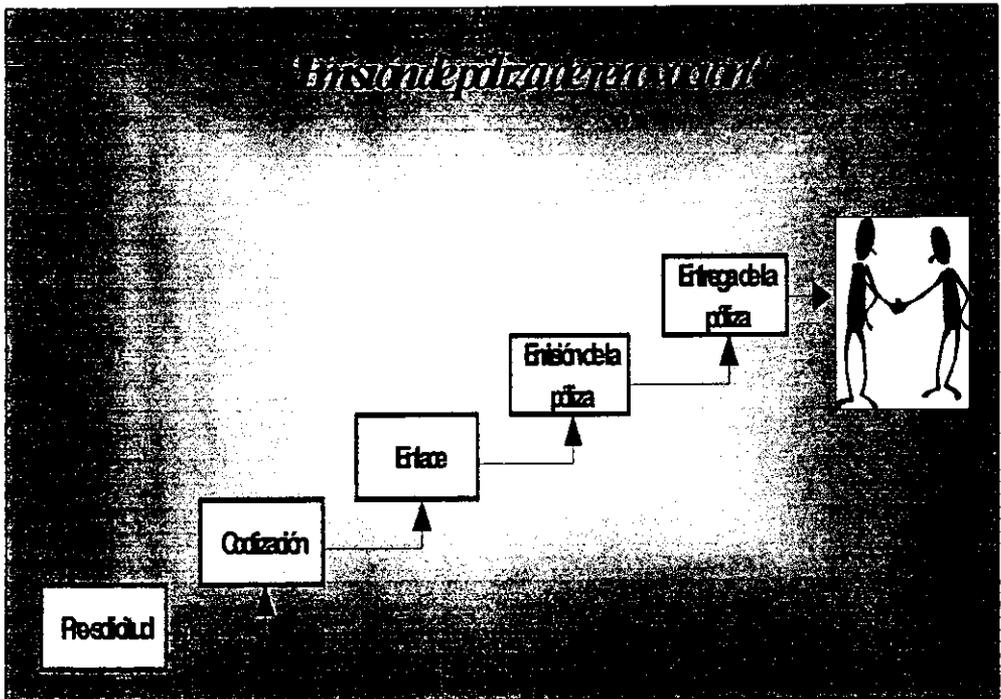


Figura 3.1 Modelo general de un proceso.

⇒ *Trazar un mapa de los subprocesos.*

En el punto anterior se menciona la división de procesos principales desde una perspectiva general, es éste se tratará la división de los procesos en subprocesos. El trazo de mapas de subprocesos es mucho más detallado, como se observa en la

figura 3.2., donde las líneas punteadas indican el flujo del mismo a través de los departamentos. Esto exige a personas con conocimientos prácticos de los procesos.

Conforme se termina cada etapa de la revisión de los procesos estratégicos y fundamentales, es posible establecer los equipos responsables de los subprocesos. No son equipos que requieran trabajo de tiempo completo, sin embargo, requerirán guía en lo referente a técnicas de mapeo; este paso requiere coordinación y comunicación.

Se debe hacer especial énfasis en que esta revisión de lo "que es la empresa actualmente" contiene mucha más información que los flujogramas. Es posible resumir los informes y datos que se incluyeron en esta tarea como:

- **Descripciones del proceso.**
- **Flujogramas.**
- **Características de la tecnología.**
- **Ponderación de la satisfacción de los clientes.**
- **Descripciones de actividades.**
- **Características funcionales.**
- **Mediciones de desempeño.**
- **Ponderación de rendimientos.**

“Flujo del Proceso de enlace”.

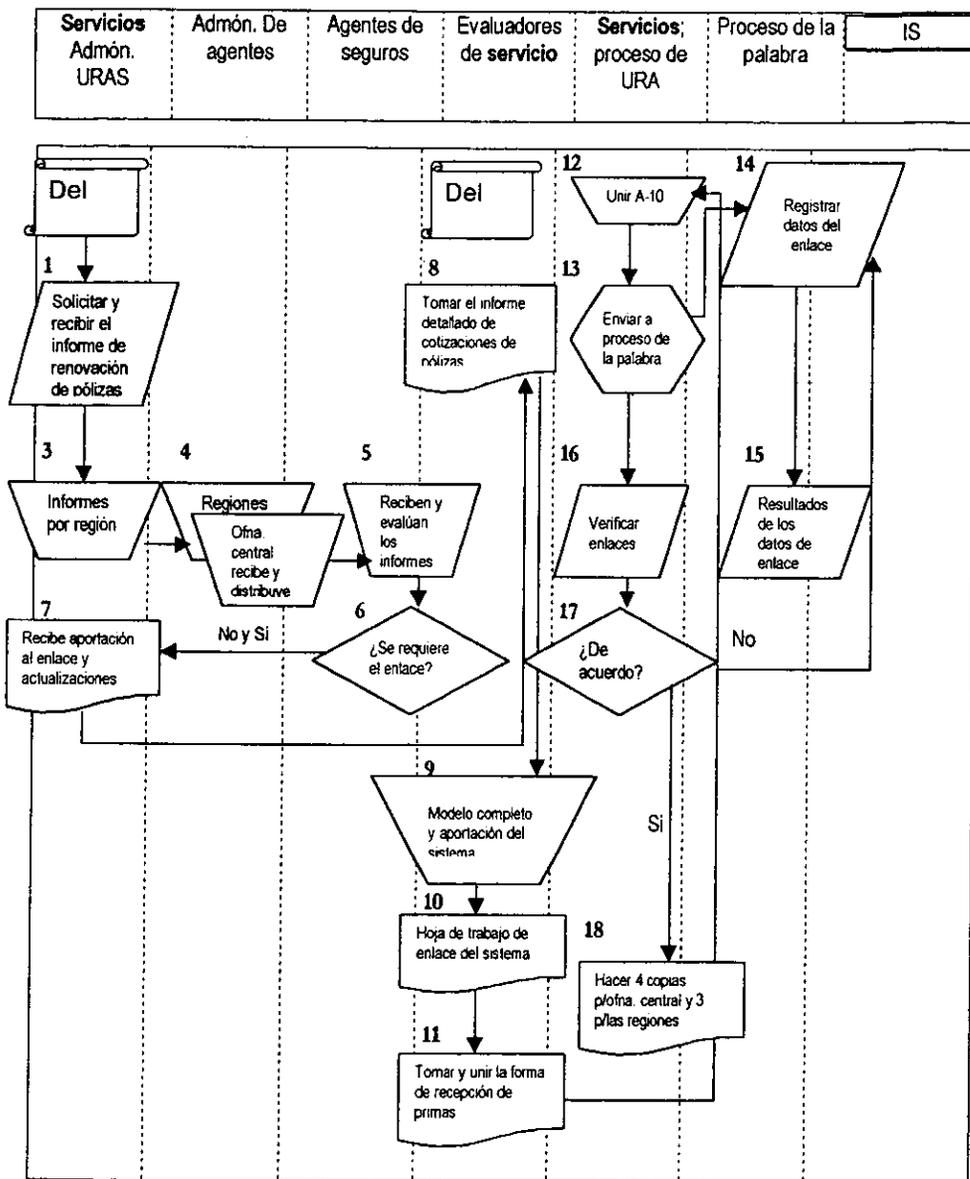


Figura 3.2 Modelo detallado de un sub-proceso.

⇒ *Definir las necesidades del cliente.*

El equipo responsable del diseño de procesos debe abordar la estrategia desde la perspectiva del cliente, para esto puede ayudarse de visitas a los importantes. En esta tarea se debe expandir dicha actividad, para así estructurar un informe detallado de sus necesidades.

Regularmente, los cuestionarios sencillos sobre la satisfacción de los clientes recibirán una buena respuesta a menos hace poco haya ocurrido algo catastrófico.

Es indispensable planear y dirigir con sumo cuidado el cuestionamiento que se presenta al cliente, las preguntas deben centrarse en la percepción clara que el cliente tiene sobre el desempeño para satisfacer sus necesidades actuales y su concepto en cuanto a necesidades futuras. Resulta necesario cuantificar cada una de las necesidades presentes y futuras respecto a la importancia para la empresa.

Existen variadas técnicas para conocer las necesidades de los clientes, la elección dependerá de la naturaleza de bienes o servicios que la organización brinde. Se incluyen:

- **Comunicación actual con un grupo fuerte de usuarios.**
- **Cuestionarios o encuestas.**
- **Consultores externos especializados.**
- **Grupos de debate integrados por clientes seleccionados.**
- **Encuestas "independientes" que buscan clasificar a los proveedores.**
- **Entrevistas telefónicas.**

⇒ *Definir las necesidades estratégicas de la organización.*

Para las organizaciones, la decisión estratégica es *cuáles* clientes deben considerarse como reyes. Muchos factores influyen en la determinación de esa

decisión, entre ellos se incluyen los recursos, competencias básicas, características del mercado, cambios percibidos en éste y otros factores externos.

“Las estrategias exitosas siempre son aquellas que pueden coincidir con las necesidades de la empresa y cuyas características coinciden con las de los clientes.”²⁵ El equipo debe concentrarse en definir en primeramente las necesidades de la empresa, para después mezclarlas con el trabajo previo con relación a las necesidades de los clientes.

⇨ *Discernir hitos.*

Este es el momento para que el equipo integre todos los elementos de la etapa de preparación a fin de pasar a la innovación y diseño.

Un taller de tormenta de ideas o “discernimiento” es una actividad importante cuyo objetivo radica en establecer los factores críticos que contribuyen al éxito y definir enunciados de edición que servirán parámetro. Esta actividad unificará al equipo responsable del diseño alrededor de los parámetros que se asignan al programa de reingeniería de procesos en su totalidad.

⇨ *Aprobación del comité guía o directivo.*

Ahora es el momento de presentar ante el comité de guía los resultados a nivel interno y las ideas del equipo responsable del diseño. Esto contribuye a asegurar el conocimiento y apoyo continuo en el programa por parte de la alta dirección.

La presentación deberá incluir un análisis de las necesidades estratégicas de la organización y de los clientes; el diseño futuro que se prevé y puntos de diseño e

²⁵ *Ibidem.* p. 58.

instrumentación. Los factores y los hitos que contribuyen al éxito resultan también importantes. Dicho ejercicio requiere la aprobación de la administración más que una simple presentación de información.

También es la última oportunidad para arreglar cualquier problema, ya sea con respecto a recursos, comunicación o barreras que impidan el verdadero cambio.

⇒ *El comité define los objetivos del diseño.*

Las ideas y decisiones del comité de guía deben ahora convertirse en objetivos claros para el equipo responsable del diseño.

Estos objetivos impulsarán a la fase dos que es la Innovación y diseño.

3.5. Innovación.

Fase 2. Innovación y diseño:

La fase 2 tiene que ver con el análisis de un gran número de aspectos y etapas de la manera siguiente:

⇒ *Visión.*

Como ya se mencionó, el equipo responsable del diseño desarrolló enunciados de visión para guiar el programa de reingeniería, en donde debe predominar el concepto de una organización impulsada por los clientes. La visión debe representar el cambio radical de una organización a partir de una:

- Organización en torno a funciones administrativas tradicionales a otra que se basa en procesos orientados a los clientes.

- ✿ En la cual los bienes y servicios de apoyo determinan la estrategia, a otra en la que las necesidades del cliente determinen los bienes y servicios.
- ✿ Que utiliza la información para el control interno, a otra cuyos servicios de tecnología de información estén diseñados para facultar a los empleados para que puedan servir a los clientes.
- ✿ Que manifieste muchas facetas ante el cliente, a otra que proporcione un punto de contacto y una faceta unificada.
- ✿ De una en la que los empleados estén centrados en lo interno o hacia el jefe, a otra en la que todos se centren en el cliente.

El líder del equipo deberá usar estos enunciados de visión para fomentar la innovación.

⇒ *Promover la innovación.*

En ocasiones los límites tradicionales inhiben el pensamiento de los equipos o la experiencia los lleva a pensar dentro de los parámetros funcionales.

El propósito de la innovación radica en encontrar soluciones trascendentales para los aspectos del proceso. Es necesario que los equipos cuenten con una guía clara y puedan:

- ✿ **Cuestionar la autoridad.**
- ✿ **Cuestionar los límites de los sistemas o tecnologías existentes.**
- ✿ **Identificar suposiciones falsas.**
- ✿ **Preguntar por qué.**

El elemento innovador del diseño empieza planteando ciertas preguntas acerca de los procesos con la finalidad de encontrar oportunidades de cambio. Una revisión cuidadosa de los procesos "como son" detectará si son objeto de rediseño o no, en especial cuando:

- ✿ Un proceso llega a un punto de control o aprobación.
- ✿ Un proceso es manual pero es posible automatizarlo.
- ✿ Se verifica una gran diferencia entre las capacidades teóricas del proceso y la realidad operativa.
- ✿ Un proceso regresa hacia una persona o departamento en el que se encontraba antes.
- ✿ El trabajo se hace más lento cuando atraviesa límites departamentales o funcionales.
- ✿ El rediseño podría mejorar sustancialmente la competitividad e incrementar en gran proporción la penetración en el mercado.
- ✿ Un proceso se duplica, entre otras.

Otro punto importante dentro de la innovación es el fomento o impulso a la creatividad. Ahora el equipo debe utilizar el conocimiento y objetivos que se establecieron en la fase de preparación para diseñar nuevos procesos o rediseñar los ya existentes. La fase de preparación proporcionó al equipo un conocimiento sustancial de:

- ✿ Jerarquía de necesidades y deseos del cliente.
- ✿ Intención estratégica de la organización.
- ✿ Datos de *benchmarking* de los competidores y de quienes trabajan con excelencia.
- ✿ Enunciados y objetivos que funcionan como lineamientos de la adición.

⇒ *La función de la tecnología de información.*

Como es obvio, no es posible rediseñar sistemas hasta no haberlo hecho con los procesos que los apoyan, o bien se les haya aplicado la reingeniería.

Desde un principio se ha mencionado la importancia de la tecnología puesto que proporciona una oportunidad para el cambio radical, es decir, funge como agente que facilita la implantación de la BPR.

El departamento de tecnología de información (en caso de existir), debe ejercer a plenitud su función y debe aportar un método del todo distinto respecto a la contribución para la organización.

En 1992, Businnes Intelligence Ltd generó un informe sobre los avances de BPR en las empresas y destacó las 10 lecciones para la función de la tecnología de información que se repiten a continuación:

- 1. Compartir la visión.** Los profesionales en tecnología de información deben comprender las estrategias de los negocios en su totalidad, y así utilizar sus conocimientos técnicos para contribuir al avance de la corporación hacia su visión.
- 2. Discernir lo posible.** Los encargados deben preparar periódicamente, presentaciones sobre las contribuciones que ha tenido la tecnología de información en la conformación de la visión.
- 3. Proporcionar la infraestructura.** La tecnología de información debe asumir el liderazgo en el desarrollo de infraestructuras flexibles y sólidas que sean capaces de enfrentar los desafíos del futuro. Esto otorga a la empresa la oportunidad de hacer nuevas aplicaciones.

- 4. Proporcionar una estrategia para la construcción de un sistema.** Conforme aumenta el número de proyectos de BPR en una organización, surge la necesidad de desarrollar metodologías y conocimientos sobre el desarrollo de sistemas adecuados para su correcta implantación. De esto también se encarga la tecnología de información.
- 5. Brindar capacitación en sistemas de información como un recurso genérico para la reingeniería de procesos.** El personal de tecnología de información tiene gran parte de los conocimientos necesarios para implantar la BPR, por tanto, es de gran ayuda que se transmitan dichos conocimientos al equipo encargado del diseño de procesos; esta función debe mantener una relación estrecha de apoyo con el zar de la reingeniería.
- 6. Agregar valor al proceso:** La tecnología de información debe agregar valor al proceso en mayor proporción que la de automatizar procedimientos. Debe desarrollar conocimiento y capacidad necesario para pensar más allá de lo actual.
- 7. Asegurar una entrega oportuna:** Los departamentos de tecnología de información, usualmente debido a problemas "tecnológicos", entregan con retraso los sistemas. Es mejor contar a tiempo con el 80% del sistema, que tener el 100% cuando éste sea obsoleto.
- 8. Ayudar a los usuarios a comprender la tecnología:** Un elemento esencial de todo el proceso de cambio, es asegurar que los gerentes y el personal comprendan lo que la contribución tecnológica puede hacer para ayudarlos. El departamento de tecnología de información debe poner especial atención tanto al diseño de sistemas, como a la comunicación y capacitación del personal. Es parte de sus funciones eliminar las barreras tecnológicas.

9. Contribuir a que el equipo de reingeniería de procesos forme parte de la tecnología de información: La tecnología de información está entretejida de manera tan íntima en un proceso al que se le aplicó la reingeniería, que resulta imposible considerarla como parte externa.

10. Mostrar una actitud proactiva: El departamento de tecnología de información no debe esperar que los clientes hagan sugerencias o se quejen para considerar la posibilidad del cambio. Siempre deberá estar presto a sugerir cómo es posible usar la tecnología para hacer una importante contribución al proceso. Debe cumplir una función básica en la mejora continua.

⇨ *Realismo.*

Tarde o temprano las tendencias administrativas son desechadas debido al surgimiento de una nueva, esto es por que los conceptos que ofrece son nuevos y promueven beneficios para las organizaciones.

El error consiste en la tentación de considerar cada idea o nuevo enfoque como una panacea para la empresa, siempre deben ser sujetas a cierto escepticismo, pues resulta saludable.

Con respecto a la reingeniería de procesos, según su autor es momento de inyectarle cierta dosis de realismo a dicho movimiento. Son pocas las organizaciones capaces de manejar el nivel radical de cambio que exigen los idealistas de la reingeniería de procesos, pues consideran que los riesgos que se corren son extremos y llevan directamente a la extinción. Estas organizaciones necesitan considerar sus operaciones desde una perspectiva diferente, como lo es orientarla hacia el cliente y los procesos que conducen a un continuo esfuerzo para lograr cambios sustanciales, es decir, radicales pero manejables.

⇒ *Diseño futuro.*

Se concluyó el trabajo de preparación. Ahora el equipo a cargo del diseño de procesos está en posición de empezar a rediseñar el o los procesos seleccionados como fundamentales.

El trabajo total de rediseño incluirá lo siguiente:

- **Desarrollo de nuevos sistemas de tecnología de información.**
- **Redefinición de las descripciones de puestos.**
- **Capacitación y educación en habilidades múltiples.**
- **Desarrollo de una nueva documentación.**
- **Desarrollo de nuevos procedimientos.**
- **Comunicación con los participantes en los otros procesos.**
- **Nuevas políticas.**

Las etapas finales de la fase de innovación no se distinguen entre sí ni siguen una secuencia. El análisis de beneficios, la planeación del cambio y la instrumentación son partes integrales de la preparación, la visión, y el rediseño.

Se señalan a continuación a fin de acentuar que son parte de las funciones del comité de guía.

⇒ *Análisis de beneficios.*

Un proceso de cambio como el que propone la reingeniería, no puede darse si la evaluación no incluye indicadores susceptibles de medirse.

El análisis de beneficios deberá incluir el costo de la implantación, los ahorros financieros que se esperan, el impacto sobre los clientes y una definición de los riesgos que se prevén al lograr la visión. Estos indicadores de desempeño constituyen un criterio claro y susceptible de cuantificarse.

⇒ Preparación organizacional para el cambio.

Las etapas iniciales de la reingeniería de procesos deben especificar claramente que tendrán un impacto profundo en la estructura y procedimientos de la organización.

Las áreas fundamentales del cambio son:

- **Reestructurar los patrones básicos de organización e información.**
- **Educación y capacitación en diversas capacidades, liderazgo, trabajo de equipo, y delegación de autoridad.**
- **Políticas de personal, incluyendo la estructura de pagos y retribuciones.**
- **Planeación de redespliegue.**

Realizar estas tareas implica planeación minuciosa y establecer fuerzas específicas, que reporten al comité de guía.

3.6. Instrumentación.

Fase 3. Instrumentación:

La fase 3 representa la acción, es decir, ya se especificó la parte teórica que es la preparación e innovación; ahora es preciso hacerlos realidad.

A lo largo de la investigación se ha buscado un cambio radical que diera origen a resultados sorprendentes. La experiencia y lo expuesto demuestran que no es una tarea fácil, representa complicaciones y frustraciones para el equipo encargado de la instrumentación.

La instrumentación de un proceso importante, desde la etapa piloto a la aceptación final, puede durar hasta dos años. La tecnología de información predominó en la fase de diseño, pero influye de forma secundaria en el éxito o fracaso de esta etapa. La

implementación exitosa de las innovaciones de los procesos rediseñados depende en gran medida de las actitudes gerenciales, el cambio estructural y cultural y la sensibilidad del personal para comprometerse con las novedades en un decidido apoyo para obtener resultados.

Para la mayoría de las organizaciones, los cambios más complicados consisten en desarrollar nuevas habilidades y modificar el enfoque de las actitudes de los gerentes de niveles medios y de supervisión. Para asegurar que se superen estas dificultades, la tercera fase debe centrar su atención en las siguientes zonas:

⇒ *Plan de instrumentación.*

Una cosa es el rediseño de procesos y otra la instrumentación del nuevo método, es decir, la fase anterior ya nos proporcionó los elementos necesarios para saber "qué debemos rediseñar", ahora debemos planear la secuencia de actividades que nos llevarán al rediseño real de los procesos seleccionados.

⇒ *Pruebas piloto.*

Todo cambio está acompañado de un riesgo sustancial. En la BPR, los riesgos se acentúan debido al tiempo que se necesita para su instrumentación y generar resultados susceptibles de cuantificarse. Estos riesgos crecen en la medida que la Dirección empieza a ejercer presión. El nuevo diseño debe probarse paso a paso antes de que la organización pueda operar de acuerdo con los cambios.

"Para el comité de guía y por su propio beneficio, el equipo deberá utilizar una gran variedad de técnicas de simulación para comprobar la eficacia del nuevo método. Sin embargo la simulación jamás podrá reproducir el trabajo real".²⁶

Existe un sinnúmero de factores de riesgo que escapan al control de los administradores, es por eso que el proceso recién diseñado primero debe instrumentarse en una etapa piloto. Es importante que la operación del plan piloto tenga un alcance suficiente para asegurar que el proceso se compruebe en su totalidad.

La prueba piloto deberá continuar durante un lapso de tiempo que permita la medición en función de los criterios establecidos para probarlo. La evaluación de ésta prueba determinará la velocidad para efectuar la instrumentación total.

⇒ *Metas y objetivos.*

Al terminar la etapa de diseño se debe llegar a un acuerdo con la Dirección respecto a las metas y objetivos que se pretenden alcanzar con el proceso rediseñado. Para iniciar la instrumentación, es preciso comunicar claramente las metas definidas a todos los integrantes del proceso.

Si se ven desde una perspectiva general, las metas y objetivos son los insumos y rendimientos de cualquier elemento del proceso al que se aplique la reingeniería.

Todos los participantes en el proceso tienen derecho a saber qué se espera de ellos y se les otorga autoridad suficiente para cuantificar los elementos que se consideren cruciales para el éxito sostenido de su trabajo.

²⁶ *Ibidem.* p. 77.

La medición es la señal externa del éxito interno, es decir, es la prueba real de que un proceso funciona bien. La medición continua de los elementos que conforman el proceso permite al titular y a los participantes del mismo administrarlo, y no sólo sus resultados.

A este nivel, el desarrollo de metas y objetivos no debe realizarse después del proceso de diseño, el equipo responsable deberá vigilar que, a medida de que se diseñan los nuevos procesos, también se desarrollen magnitudes que permitan medir el desempeño del proceso.

⇒ *Mediciones racionales.*

Cuando se desarrollan las mediciones del proceso recién diseñado se debe tener en mente los siguientes principios. Una medición eficaz deberá ser:

- Orientada hacia los procesos y no hacia las funciones.
- Centrada en los requerimientos del cliente a nivel interno o externo.
- Relevante en cuanto a los objetivos de Dirección.
- Fácil de comprender para los que participen en el proceso.
- Fácil de recabar o medir.
- Centrada en el desempeño.
- Eficiente en cuanto a costos en relación con la utilidad.
- Debe mostrarse y comunicarse a las personas indicadas.

Es muy importante que el Director y los participantes en el proceso no olviden el propósito de las mediciones. Estas proporcionan una verificación continua de que el desempeño, en función de las metas, es satisfactorio.

⇒ *Personal.*

Toda iniciativa que adapte toda una organización y suponga cambios radicales en la forma de trabajar ocasiona temor e incertidumbre entre los empleados. El rediseño es una transformación del proceso, practicas y procedimientos existentes, esto para las personas se traduce en agitación y caos, debido a que se modificará la naturaleza de sus funciones y, para muchos, su trabajo estará en peligro.

Estos aspectos culturales y humanos no pueden ser ignorados, una BPR inteligente, implica sin lugar a duda políticas de personal y administración de recursos humanos, pues sin esto seria imposible encarar cualquier iniciativa. El cambio radical puede ser obstaculizado por los conflictos del personal. El rediseño de los procesos no es un ejercicio mecanicista. Las personas trabajan en procesos y el desempeño de éstos depende de ellas.

Los investigadores más importantes, como Bussiness Intelligence Ltd, identifican cinco cambios gerenciales significativos en las organizaciones al instrumentar la reingeniería de procesos. Estos son:

- 1. Cambiar las funciones y responsabilidades del personal existente, a fin de cumplir los requisitos del proceso.**
- 2. Prever y evaluar la escala total de cambio que supone la reingeniería.**
- 3. Capacitar de nuevo al personal, para que administre y maneje el proceso de diseño.**
- 4. Retribuir y motivar al personal a lograr nuevas metas.**
- 5. Instrumentar nuevos procesos mientras la empresa sigue funcionando.**

Cada uno de estos problemas contiene una dimensión humana.

La BPR sugiere como una alternativa para evitar el caos, crear un grupo responsable de las políticas de personal. Su propósito será desarrollar políticas y procedimientos, que apoyarán la operación fluida de la organización, al mismo tiempo, prestarán especial atención a los problemas de transición que quizá se presenten. La educación y capacitación son fundamentales, pero la capacitación a largo plazo de los empleados en cuanto a nuevas habilidades representa un reto motivacional a tratar.

⇒ *Trabajo en equipo.*

La organización del trabajo por equipos es uno de los cambios estructurales más importantes y al mismo tiempo necesario para facilitar la implementación del rediseño de procesos. A medida que avanza la implantación de la BPR, aumenta el peligro de que no se comprendan adecuadamente los conceptos de trabajo o de equipos multidisciplinarios o multifuncionales.

La reingeniería promueve el trabajo por equipos al implementar las innovaciones propuestas y el desarrollo de las mismas. Como objetivos básicos de la integración de equipos pueden señalarse:

- ♣ Capacidad multifuncional en unidades de trabajo.
- ♣ Mejoramiento psicosocial de las condiciones de trabajo, que inciden automáticamente en la productividad y el nivel de calidad.

Un equipo multifuncional es aquel integrado por representantes de las diversas funciones involucradas en el proceso, para agregar capacidad, posibilidades y menor tiempo de desarrollo, en lugar de las actividades consideradas separadamente o vinculadas en forma secuencial.

El mejoramiento psicosocial se manifiesta en virtud de la preferencia general por tareas que impliquen relaciones sociales en lugar del aislamiento tradicional.

⇒ *Educación y capacitación.*

Los aspectos antes mencionados subrayan la importancia de la educación y la capacitación para el éxito de reingeniería, actualmente se ha acentuado la necesidad de una mayor inversión en educación en la industria y el comercio. "Existen indicios de que los ejecutivos comienzan a comprender que el costo de la ignorancia es mayor que el precio de la educación".²⁷

El programa educativo debe incluir no sólo capacitación en habilidades específicas que se adapten a las necesidades de los empleados en sus nuevas funciones, sino que también debe diseñarse de modo que ayude a cambiar el entorno en que se opera, a su vez, debe coordinarse de manera precisa con las políticas de personal. Esto quiere decir que las estrategias de educación y comunicación son dos caras de la misma moneda.

El aprendizaje en adultos resulta más eficiente cuando se relaciona de manera directa con el lugar de trabajo.

Los cursos de capacitación, generalmente presentan dificultades por la cantidad de material que contienen. El método más eficaz, para el estudiante en las empresas, consiste en dividir la teoría en partes reducidas de manera que puedan practicar con los colegas en un taller y probar de inmediato en un entorno real. Las sesiones semanales breves resultan más eficaces que los cursos intensivos.

²⁷ *Ibidem.* p. 84.

⇒ *Comunicación.*

Las personas deben entender él por qué de las mejoras y los cambios radicales así como la visión del futuro y su participación en ésta; incluso cuando sea posible que se eliminen puestos. Por esta razón es fundamental comunicar en todas direcciones hacia donde va la organización en conjunto y los requerimientos en cuanto a personal de la manera más clara posible.

Se puede resumir la actividad de comunicar durante la implementación de la reingeniería en los siguientes puntos:

COMUNICAR:

- ✓ *Ubicación de los cambios en el contexto;*
- ✓ *Difusión del flujo de trabajo de la implementación;*
- ✓ *Exposición detallada de los cambios y sus posibles consecuencias.*

3.7. Control. Proceso de Mejora Continua.

A fin de obtener los mejores resultados de la aplicación de la BPR todos los esfuerzos deben ser organizados y controlados por los responsables de obtener los objetivos propuestos. Este aspecto es crítico, dado que es preciso asignar personal y recursos para optimizar los beneficios de gastos e inversiones.

Un control efectivo se lleva a cabo a través de tres procedimientos básicos vinculados dinámicamente.

- ↳ **Estimación de economías definidas como objetivos.**
- ↳ **Definición de un sistema de información.**
- ↳ **Auditoría operativa.**

⇒ *Estimación de economías definidas como objetivos.*

Es de esencial importancia establecer metas para la ejecución de los proyectos, que deben ser consideradas sobre bases realistas. Pero no sólo en cuanto al desempeño en el trabajo, sino también expresadas en valores monetarios.

Esto nos da como resultado que el esfuerzo emprendido abarque también evitar desperdicios, costos y gastos innecesarios.

⇒ *Definición de un sistema de información.*

Un sistema de información adecuado para el control deberá proporcionar por mencionar algunos los siguientes datos:

1. economía estimada por proyecto,
2. tiempo de actividad que cubre el informe,
3. cantidad de proyectos en ejecución,
4. clasificación de propuestas según sus fechas de presentación (hasta 90 días, 180 días o más),
5. economías de propuestas de rediseño en trámite,
6. economías netas de proyectos implementados,
7. cantidad de personas dedicadas más de la mitad de su tiempo en iniciativas de reingeniería,
8. costo total de las actividades de reingeniería en los últimos doce meses,
9. lista individual de proyectos aprobados e implementados, incluyendo breve descripción, costo, y economías obtenidas, verificables por auditoría.
10. relación costo/beneficio del programa en los últimos doce meses.

⇒ *Auditoría operativa.*

El sistema de auditoría provee una evaluación cuantitativa del programa de reingeniería. Consiste básicamente en el examen de la organización, personal dedicado, procedimientos y presupuestos de actividades, que calibra el esfuerzo de los equipos de rediseño, y según los casos, podría incluir actividades realizadas con clientes y proveedores integrados en los proyectos.

Los auditores investigarán también el grado de aceptación o resistencia al programa, y analizarán detalladamente las economías informadas a través del sistema de información para verificar su validez.

La auditoría intervendrá en las etapas previas a la ejecución de los proyectos, verificando las autorizaciones respectivas y sus justificaciones. En el desarrollo de los proyectos de rediseño de procesos la labor de auditoría se concentrará en la evaluación, juntamente con los equipos de trabajo respectivos, del cumplimiento del programa y la cuantificación de las economías generadas. De los informes de auditoría pueden derivarse correcciones al programa con respecto a los siguientes puntos:

- 📁 **Recursos adicionales para acelerar algún proyecto.**
- 📁 **Interrumpir o postergar proyectos que no encuentren a factibilidad o la justificación prevista.**
- 📁 **Reprogramar la finalización de proyectos en desarrollo.**
- 📁 **Analizar resultados de rediseño para fijar prioridades de implementación.**
- 📁 **Cambiar prioridades según variaciones en los recursos disponibles.**

Los informes de auditoría no interferirán con los informes de avance que, de acuerdo con el sistema de información previsto, presenten los equipos de trabajo de cada proyecto.

3.8. Evaluación de beneficios.

Fase 4. Evaluación:

Hasta aquí se han expuesto los factores que intervienen en la implantación, algunos de estos factores, y otros antes mencionados seguirán influyendo en la administración de la nueva organización.

En alguna medida, esta fase es un resumen de las ideas que se han explicado a lo largo de la investigación, con la diferencia adicional de revisar su real aplicación.

Las áreas fundamentales correspondientes a esta fase son:

⇒ Reconocer el cambio.

El cambio que genera un programa de reingeniería de procesos es extraordinario, aunque para muchos resulta traumático. "Modifica la conformación íntima de la organización, altera las relaciones internas y externas de la empresa, y genera una cultura que se centra hacia el cliente."²⁸ No obstante, para muchos altos ejecutivos es una sorpresa completa, es decir, estos mismos ejecutivos asistieron a las reuniones, leyeron informes de diseño, planearon acciones, y convinieron con las sugerencias, pero la visión y la realidad difieren totalmente y quizá algunos no quieren visualizar el cambio. Si la alta dirección se empeña en no ver los cambios radicales como benéficos, obstaculizará la administración del cambio.

²⁸ *Ibidem.* p. 87.

Para que la reingeniería fluya generando cambios radicales pero benéficos sin que la dirección represente un obstáculo, el equipo responsable de la implantación de la reingeniería se debe asegurarse que conozcan a fondo las actividades cotidianas que supone el cambio, sólo entonces todos los directivos estarán en posibilidades de conocer y apoyar el nuevo rumbo.

Estos son algunos de los cambios que los altos ejecutivos deben esperar para reconocer y reaccionar como sigue:

- ➔ **Las unidades de trabajo cambian de departamentos funcionales a equipos orientados a procesos y clientes.**
- ➔ **Los empleados se centran más en los clientes, tanto internos como externos, que en los jefes.**
- ➔ **Aquellos empleados que antes sólo hacían lo que se les decía, ahora toman decisiones propias. Cambian de ser controlados a facultados. La reingeniería de procesos exhorta a los empleados a o sólo seguir reglas, sino a establecer algunas de ellas propias.**
- ➔ **Los puestos cambian de actividades repetitivas sencillas a un trabajo multidimensional. Esto tiene implicaciones masivas en la capacitación y, quizá más importante, en las actitudes futuras de estos empleados. ¿Significa esto un despido potencial o una fuerza destructiva?.**
- ➔ **Las líneas y canales tradicionales de comunicación, tan estimados por muchos gerentes, se tornan obsoletas. El personal se comunica ahora con las personas con quienes necesita hacerlo.**

- ➔ **Por tradición, los administradores, asignaban, supervisaban, controlaban y verificaban el trabajo mientras se desplazaban de un empleado o departamento a otro. Ahora las decisiones de este tipo se toman en equipo y es evidente que todos esos gerentes ya no son necesarios. ¿Serán ellos capaces de adaptarse a la nueva ética de trabajo en equipo?.**
- ➔ **Los empleados que intervienen en los procesos de equipo son responsables de manera colectiva de los resultados del proceso, no en forma individual de sus actividades.**
- ➔ **A todos los empleados se les pagará con base en su desempeño (que puede medirse en un contexto de equipo) en vez de hacerlo por el status, y se fomentará la capacidad más que la longevidad.**

Todos los expertos coinciden en los puntos anteriores pero John McDonald en su libro *“Cómo Entender Reingeniería de Procesos en una semana”* adiciona un punto más. Se dice que es necesario eliminar todos los procesos que no agregan valor. En opinión de él, **todos** los procesos agregan costo, no valor. Sólo si todos los procesos se equilibran con las necesidades del mercado, algunos de ellos podrán agregar valor.

⇒ *Administración de la organización a la que se aplicó la reingeniería.*

La meta administrativa de la Reingeniería de Procesos, es acrecentar la capacidad de la organización para satisfacer sus objetivos estratégicos. Para apoyar esa meta, la organización debe tener como propósito fortalecer, no destruir, la cultura organizacional.

El nivel de cambio, confusión e inquietud, sólo puede ser controlado ejerciendo un liderazgo eficiente, cuya prioridad sea comunicar una visión que compartan directivos, supervisores y empleados.

Como apoyo para esa visión, la alta dirección, debe fijar especial atención en las personas que permanezcan fuera del cambio y, al mismo tiempo, no perder concentración en la medición y seguimiento del desempeño del proceso.

⇒ *Administración del aspecto humano.*

La reingeniería como ya se ha mencionado en varias ocasiones, modifica la forma de trabajar de los empleados, a nivel personal y colectivo. Esto requiere analizar la forma de medir el desempeño y el modo de retribuir con una paga y reconocimiento. Un elemento importante a considerar al hacer esta medición es adaptar esas mediciones al cambio de una estructura funcional a una organización impulsada por procesos.

Se debe introducir un sistema de revisión continua que se relacione con la dinámica de equipo. El desempeño en los procesos y el rendimiento en equipo proporcionan una base de evaluación mucho más justa. La paga debe relacionarse con el desempeño del equipo, pero las personas reciben una paga adicional por aprender nuevos conocimientos y hacer contribuciones específicas al equipo.

Además de la retribución y reconocimiento, es necesario desarrollar y mantener un proceso continuo de comunicación en toda la organización y esto es responsabilidad específica de los altos ejecutivos.

⇨ *Mantener el cambio.*

Toda organización a la que se haya aplicado reingeniería de procesos significa un reto para los ejecutivos. Es una tarea demandante, sin embargo, brindará satisfacciones considerables.

Ahora se dirigen procesos definidos con toda precisión y previo análisis, con responsabilidades, obligación de rendir cuentas y magnitudes susceptibles de medirse. De igual forma recae en ellos la responsabilidad de emplear la capacidad del equipo, dentro del marco de la política de la organización, para alcanzar los objetivos. De ésta forma, el desempeño gerencial es abierto y susceptible de medirse.

“Ya se acentuó la importancia de las medidas, pero ésta es la clave para mantener la eficacia de los procesos que se modificaron. Un proceso que no se mide y al que no se da seguimiento, muy pronto revelará señales de negligencia e inercia”.²⁹ Las mediciones del desempeño de los procesos fundamentales representan igual importancia para la alta dirección que para el gerente de procesos, es decir, si son fundamentales, constituyen el núcleo del desempeño de la empresa.

Los parámetros para medir el desempeño son:

- ➔ **Las mediciones deben relacionarse de manera directa con la estrategia y con el proceso de la empresa.**
- ➔ **Insistir en que los diseñadores desarrollen mediciones del desempeño que proporcionen un panorama preciso y oportuno del avance general del proceso y de la empresa.**

²⁹ *Ibidem.* p. 91.

- ➔ **Todas las mediciones deberán ser dinámicas, de modo que reflejen las condiciones cambiantes de la empresa.**
- ➔ **Responder a las medidas modificando la estrategia, las metas y el diseño del proceso, cuando resulte necesario.**
- ➔ **Asegurar que los resultados de todas las mediciones se comuniquen al personal pertinente.**

⇨ *Explotar las ganancias.*

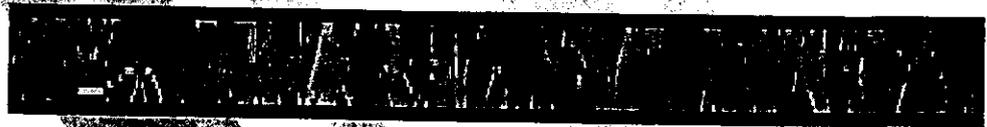
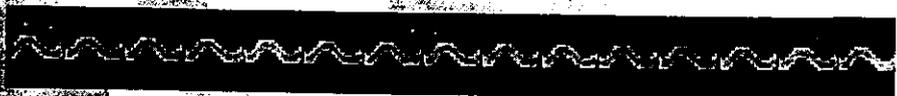
Todo lo anterior tiene que ver de alguna forma con el cambio. Resulta indispensable que los ejecutivos se concentren en detectar las oportunidades que el cambio ofrece, en lugar de los problemas que representa.

Para reconocer y explotar las posibilidades, sólo debe considerarse un elemento de cambio, es decir, las relaciones. Todo lo que rodea la implementación de la reingeniería de procesos en una organización, modifica de manera irrevocable su relación con clientes y proveedores. También la relación entre Dirección y empleados.

Es necesario administrar todas de las relaciones que se modificaron, pues cada una ofrece una oportunidad de desarrollo para la organización o de encontrar nuevos objetivos para la reingeniería.

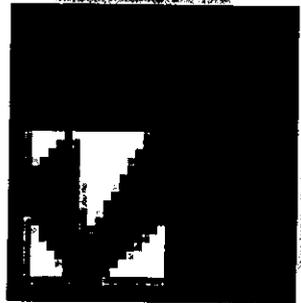
“Philip Crosby, el experto estadounidense en calidad propone un paso administrativo final, al que llama “hay que hacerlo todo de nuevo”. En algún sentido, esa es la actitud que se requiere en la reingeniería de procesos. Se empezó por no aceptar límites y preguntar **la razón de ser** de cualquier cosa que se examinó. Para explotar las ganancias, es imperativo **seguir preguntando por qué.**”³⁰

³⁰ *Ibidem*, p. 93.



Capítulo 4.

Caso Práctico



4.1. Diagnóstico Inicial.

Quality Software México, S.A. de C.V. es una empresa 100% mexicana y de origen familiar.

Inicia sus actividades con una misión bien definida y orientada en función de los clientes, pero sin los métodos adecuados para cumplirla.

Es fundada por personas con alta preparación profesional en el área de sistemas, giro principal de la misma, pero sin preparación administrativa, lo que ocasiona un mal manejo en cuanto a políticas de personal, control de proyectos, control de gastos y costos, así como la calidad en el servicio.

Su carácter familiar influye de forma decisiva en el desempeño y desarrollo de la organización, pues la administración aplicada, lejos de fundamentarse en conceptos de carácter universal, bien definidos y avalados por años de investigación, se basa en la experiencia e intuición de los directivos. La confianza depositada en la familia para ocupar puestos gerenciales, deja sin control alguno las actividades cotidianas.

La falta de capacitación e inducción para el resto del personal, así como la falta de un esquema de trabajo prometedor, ocasiona problemas aún más graves. La capacitación es transmitida de persona en persona conforme van abandonando su puesto, es decir, no existe capacitación por parte de profesionales. Como es obvio, cada persona es distinta y por tanto cada una asimila e interpreta personalmente lo transmitido, deformando así las tareas iniciales. Por otro lado, niega la posibilidad del trabajo en equipo.

Sin lineamientos de trabajo ni puestos definidos, el personal obra en función a las prioridades que desde luego no son los clientes. Los tiempos perdidos e

improductivos, la inadecuada atención al cliente y la pérdida de los mismos, reflejan la imagen deteriorada de una organización.

4.2. Curriculum.

DATOS GENERALES

TIPO DE SOCIEDAD:	S.A. DE C.V. (Sociedad Anónima de Capital Variable)
DESIGNACIÓN:	Quality Software México, S.A. de C.V.
NOMBRE COMERCIAL:	QUALITY
EDUCACIÓN:	99 años
DIRECCIÓN:	Av. Gustavo Baz · 7-104, San Jerónimo T. Tlalnepantla, Estado de México. C.P. 54090
TELÉFONOS:	5362-3608, 5361-5353 01-800-054-6666
FAX:	5362-5463 www.qualitymex.com
FECHA DE CREACIÓN:	25 DE JULIO DE 1990.
DIVISIÓN DEL NEGOCIO:	<i>Prestación de servicios para el área de consultoría y venta de equipos de cómputo, Electrónica y comunicación.</i>
PRESIDENTE:	Lic. Alfonso Miguel Alba Pérez
TIEMPO DE ESTAR ESTABLECIDO:	9 AÑOS.



REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
FORMULARIO DE USO MULTIPLE

HRFC-1

MARQUE CON UNA "X" EL TRAMITE A EFECTUAR

SOLICITUD DE INSCRIPCION
 CAMBIOS
 CANCELACION EN EL R.F.C.
 COMPLEMENTARIO
 SERVICIOS

CAMBIO DE DOMICILIO

ESPECIFIQUE

CLAVE DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: 3 0 S M 9 0 0 7 1 2 5 4 E 3

OF. H. 2 X 1 0

4 APELLIDO PATRINO, MATERNO Y NOMBRE (SI O DENOMINACION O NOMBRE SOCIAL)
 Q U A L I T Y | S O F T W A R E | M E X I C O , S . A . D E C . V .

5 FECHA DE NACIMIENTO O DE FIRMA DE LA ESCRITURA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO. AÑO MES DIA 6 FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES, CAMBIO, CANCELACION O SOLICITUD DEL SERVICIO. AÑO MES DIA
 13 0 7 0 1

7 DOMICILIO CALLE NO LETRA EXTERNA NO LETRA INTERIOR CODIGO POSTAL TELEFONO
 G U I S T A V I O | B I A Z | 7 | 1 1 0 4 | 5 4 | 0 9 0 3 | 6 2 | 3 6 0 8
 ENTRE LA CALLE DE LOPEZ MATEOS 117 VILLAVIEJA 313 MONSERATE 313
 COLORES SAN JERONIMO TERETLACALCO LOCALIDAD FUENTE DE VIGAS
 MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D.F. TLAXTEPEC ESTADO DE MEXICO

8 ACTIVIDAD PREPONERANTE (DESCRIPCION) hh 8 00 2 700 00

9 DELEGACIONES FISCALES ANTES LAS CLAVES SELECCIONAR CORRESPONDIENTE: INSCRIPCION ALABRITO DENUNCIACION OTRAS
 OTROS APLUSTOS FEDERALES DE PAGO PERIODO (DESCRIPCION)

10 DECLARO BAJO PROTESTA DE OBRAR VERDAD Y BAJO MI ESTRICTA RESPONSABILIDAD QUE LOS DATOS FURNECIDOS EN ESTE FORMATO SON REALES
 ALBA PEREZ, ALFONSO MIGUEL
 NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL, LIQUIDADOR O BENEFICARIO
 CLAVE DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DEL REPRESENTANTE LEGAL, LIQUIDADOR O BENEFICARIO: 1 A I A I P I A 6 5 C I 2 1 8
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O REPRESENTANTE LEGAL, LIQUIDADOR O BENEFICARIO
 FECHA Y SELLO DE LA OFICINA

ESTE FORMATO NO SE APLICARA PARA AGILIZARLOS SIN DECLARACION DE PRESENTAR DECLARACION.

ESTA FORMA SE PRESENTA POR DUPLICADO



SECRETARIA DE HACIENDA
Y CREDITO PUBLICO
SUBSECRETARIA DE INGRESOS

CEDULA DE REGISTRO
FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

65N-900725 4E3

CLAVE DE REG. FED. DE CONTRIBUYENTE

QUALITY SOFTWARE
NOMBRE

MEXICO S.A. DE C.V.

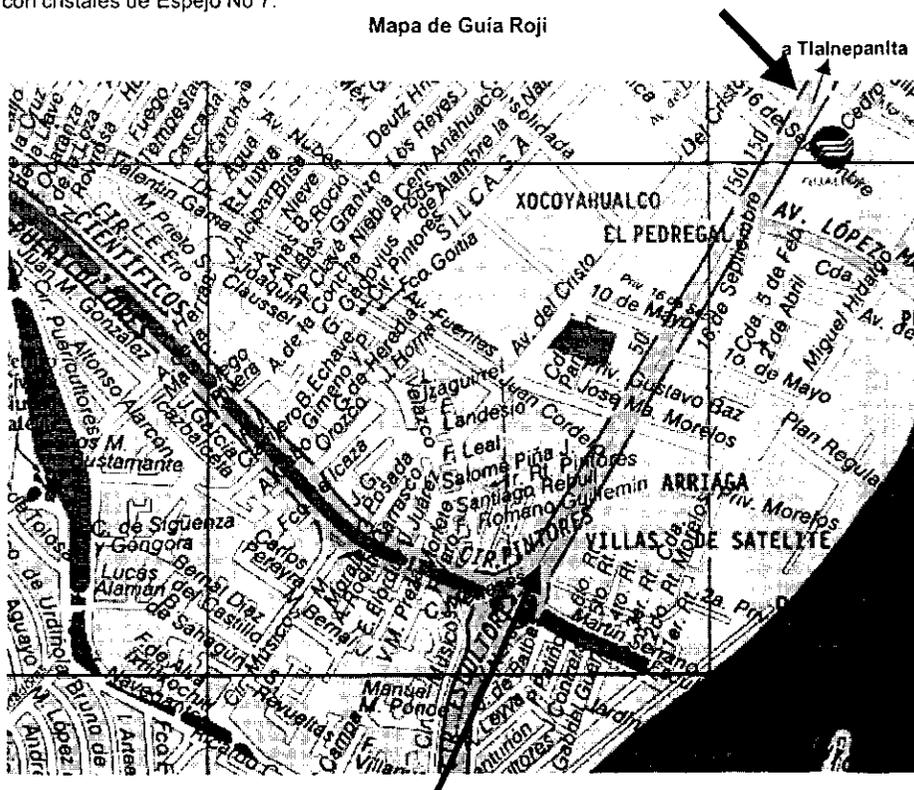
1990

¿Cómo llegar a Quality Software Mexico?

Desde Periférico SUR

- 1.- Tomar Periférico Norte hacia Satélite.
- 2.- Pasar el Toreo de 4 Caminos y aproximadamente a 1.5Km tomar la Salida a la Av. Gustavo Baz.
- 3.- Tomar Gustavo Baz con dirección a Tlalnepanlta. (Donde se encuentra el Hotel Fiesta Inn)
- 4.- Sobre Gustavo Baz pasar la zona de Echegaray y Satélite (Cto Escultores).
- 5.- Al pasar el cruce con Satélite (Cto Escultores y Cto Pintores) encontrara un semáforo (Av. 10 de Mayo) al pasar este estara un Puente o paso a desnivel. Tomar la lateral, sin subirse por el Puente y cruzar la Av. López Mateos a 30 metros sobre Gustavo Baz encantara un Edificio Gris con cristales de Espejo No 7.

Mapa de Guía Roji



Av. Gustavo Baz

Quality Software Mexico SA de CV

Av. Gustavo Baz No 7-104

San Jeronimo,

Tlalnepanlta Estado de Mexico

54090 52-5- 3623608 Fax 52-5 3625463

1-800-054-6666 www.qualitymx.com

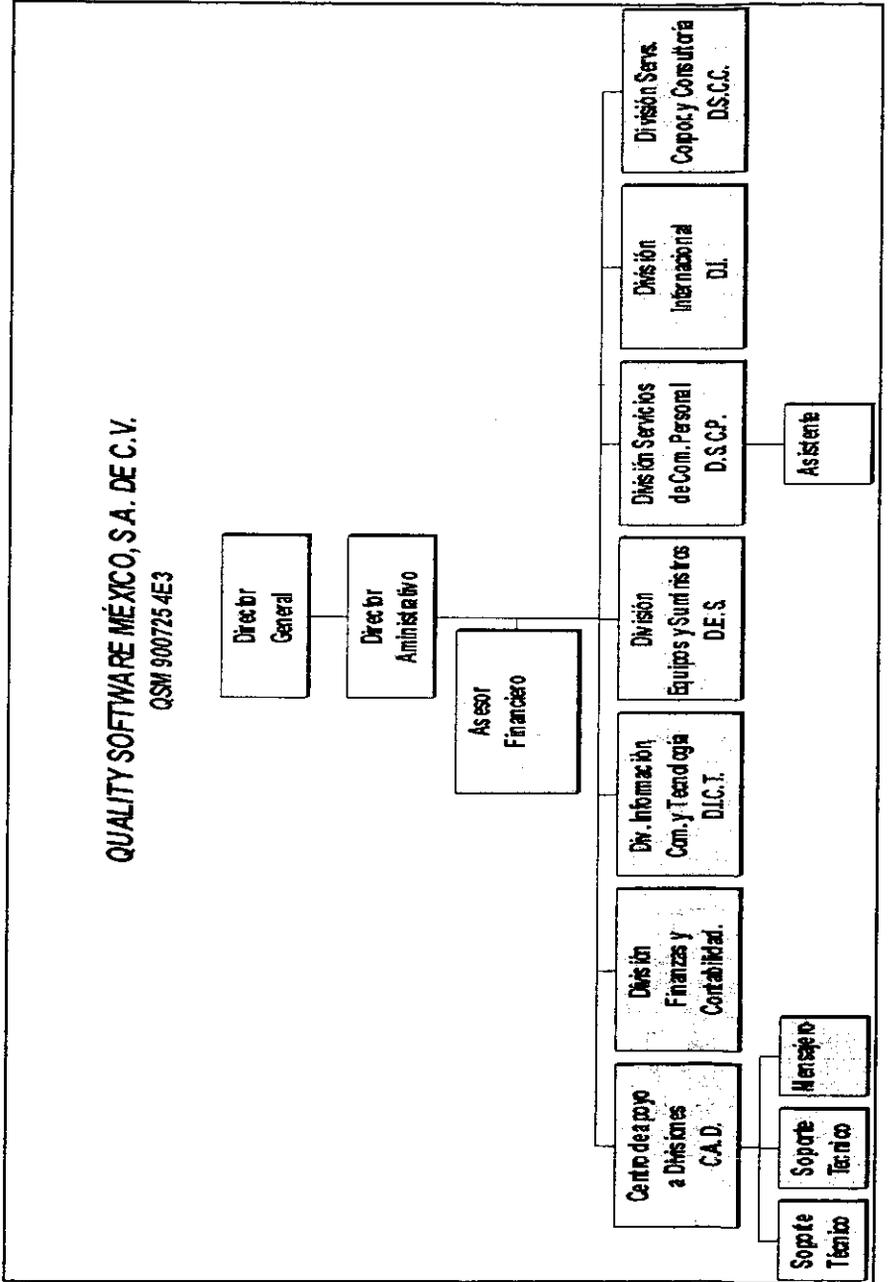
4.3. Misión.

MISIÓN

***"COMPROMETERNOS CON EL
DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD DE
NUESTROS CLIENTES PARA QUE POR
MEDIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE
CALIDAD QUE PROPORCIONEMOS,
LOGREMOS EL ÉXITO CONJUNTO"***

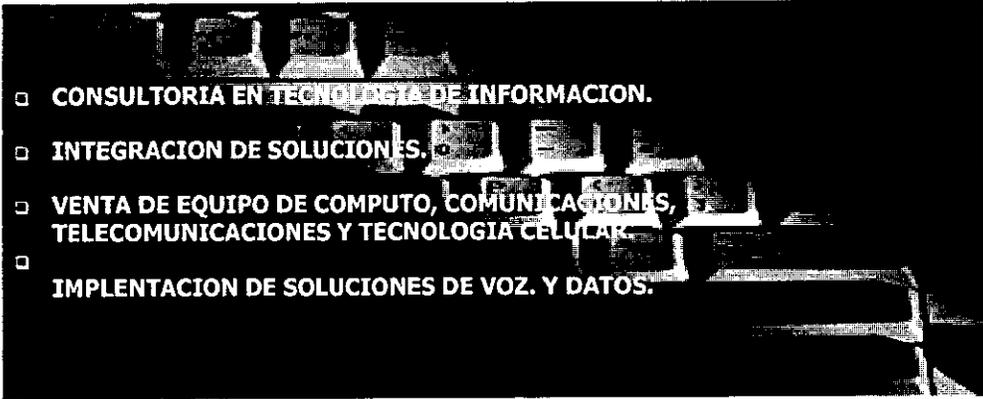
Quality 1990

4.4. Organigrama.



4.5. Nueva Filosofía.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

- 
- **CONSULTORIA EN TECNOLOGIA DE INFORMACION.**
 - **INTEGRACION DE SOLUCIONES.**
 - **VENTA DE EQUIPO DE COMPUTO, COMUNICACIONES, TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGIA CELULAR.**
 - **IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES DE VOZ. Y DATOS.**

NUESTRA VISION



La visión de QUALITY ha sido crear un ambiente de información, integrado en línea, productos y servicios que provean a las áreas productivas de diferentes ramos y sectores, ya sean comercio, transformación, servicios, educativas, entretenimiento, mercadotecnia, finanzas etc. en la línea de la vanguardia tecnológica a través de procesos de integración tecnológica.

Su desarrollo le ha permitido ser pionero en México de herramientas que automaticen la fuerza de ventas abriendo su mercado con el concepto de:

- **Oficinas Móviles** al integrar computadoras portátiles al teléfono celular.
- **Sistemas de Procesamiento de Voz** desarrollando soluciones para acceder bases de datos desde el teléfono y convertir datos a voz.
- **Consultoría y servicios** desde el cableado estructurado hasta la implementación de sistemas de telecomunicaciones.
- **Software de Productividad** con Maximizer los sistemas de envío masivo de fax Broadfax y los catálogos electrónicos promueva y manténgase en contacto ofreciendo un mejor servicio a sus clientes.

Hoy en día QUALITY ofrece a sus clientes una verdadera integración en sus sistemas de información, con Maximizer le permite a usted ser mas productivo desde el momento que recibe una llamada de un cliente o prospecto pasando por todo el proceso administrativo y de logística que se requiere, y finalmente, hasta la entrega del producto y servicio en el tiempo que su cliente lo requiere con el objetivo de repetir el ciclo de la venta periódicamente, asegurando así sus ventas que no solo le permitan sobrevivir a la organización en este ambiente tan competitivo, sino lograr un crecimiento constante que le permita aun posicionarse a nivel mundial.

Esta información personalizada tambien puede ser enviada masivamente por fax por medio de Broadfax que nos permite interactuar en una sola pc hasta con 8 equipos de fax al mismo tiempo.

NUESTROS VALORES



- *Servicio al Cliente* Entendido como la entrega y prestación de nuestros servicios con calidad y oportunidad.
- *Comunicación Abierta* Propiciar una comunicación clara, oral u escrita que sea la base de nuestro desarrollo.
- *Trabajo en Equipo.*
- *Compromiso.* Pensando como la obligación contraída para hacer nuestro trabajo.
- *Responsabilidad* Como la obligación moral de responder a la realización de nuestro trabajo en un marco de calidad y eficiencia.
- *Puntualidad* Haciendo las cosas bien y a la primera en el tiempo estipulado.
- *Confiabilidad* La seguridad que tenemos al realizar nuestras funciones.
- *Honradez y Ética* Transparencia en todas las operaciones internas y externas.
- *Espíritu de Superación.* Siempre buscando la mejora continua.

NUESTRO PERSONAL

Quality se ha distinguido siempre por contar con personal altamente calificado y especializado en cada una de las áreas que lo integran. Comprometidos con el cliente ha ofrecer los mejores resultados es como se ha formado el prestigio y distinción que hoy rigen en la empresa.



La política de Quality es apoyar las tareas administrativas con el mejor equipo tecnológico y software existente en el mercado a nivel internacional por lo que el desarrollo tanto profesional como personal queda en un marco muy importante para el crecimiento en la organización.

"Altamente especializado"

NUESTROS RECURSOS



La optimización máxima de todos los recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos son parte esencial de los objetivos de Quality para asegurar e crecimiento sostenido al cual nos hemos comprometido.

El incrementar continuamente la capacidad de dichos recursos permite que nuestra infraestructura sea cada vez más sólida y productiva

NUESTROS CLIENTES



Obtener los mejores resultados no es suficiente. Ofrecer una solución integral inmediata a cada uno de nuestros diferentes clientes para apoyarles en su constante búsqueda por alcanzar la competitividad y el desarrollo, es parte medular de nuestro compromiso, lo que nos da la ventaja competitiva para estar presentes en la preferencia de la importancia de la captación de clientes así como de la conservación es un trabajo arduo en la imagen, recomendación, investigación y trato directo .

NUESTRAS SOLUCIONES

QUALITY actualmente especializando sus sistemas ha logrado alcanzar un nivel máximo de satisfacción hacia sus clientes ofreciéndole productos tales como:

Maximizer *"el arma secreta de las ventas...."*



- Utilice Maximizer 3.0 para sus aplicaciones en maquinas solas o en red basadas sobre Windows 3.11 para Trabajo en grupo.
- Maximizer 97is para ambientes empresariales basados sobre Windows 95, 98 o Windows NT con posibilidad de integrar la distribucion y actualizacion de informacion en posiciones remotas con Maximizer Super Peer y Maximizer Exchange para Maximizer 97is
- Con Maximizer Enterprise 4.0 integre la solucion mas completa, actualice y distribuya su informacion hacia Laptops u a otros servidores con Maximizer Super Peer y Maximizer Exchange

Broadcast *...envie de 1 a miles de faxes usando Maximizer y Broadfax*

- En conjunto con Maximizer 97 is o Enterprise 4.0 Fax Broadcast permite el envio de uno o cientos de faxes por medio de 1 o cuatro puertos.

Relay *Diseñe y ejecute sus propias aplicaciones de Procesamiento de Voz*



- Permita que sus clientes consulten su saldo las 24 horas del dia (IVR),
- Nunca pierda un mensaje utilice el Correo de Voz.
- Promueva sus productos y ofrezca información de estos vía telefónica con el Audiotexto.
- Transfiera sus llamadas por medio de la Recepcionista Automatizada

Pronexus *Utilice el mas poderoso sistema de desarrollo de aplicaciones de CTI sobre Visual Basic.*

- Vb Voice
- Vb Fax
- Announce

Catálogos Electrónicos *"...mantengase en la mente del consumidor"*

- Distribuya sus propios catálogos de productos en disketes o CD's
- Manténgase en la mente del consumidor por medio de los protectores de pantalla que automáticamente crean sus catálogos electrónicos.
- Facilite la consulta de sus productos

Equipos y Suministros de Computo y Telecomunicaciones.

- Tarjetas de Procesamiento de voz Lucent Technologies Computer Telephony Products
- Venta de Equipos y Suministros de Computo.
- Venta e instalación de sistemas de Telecomunicaciones



Servicios de Consultoría en TI

- Diseño e instalación de Cableado Estructurado y Racks inteligentes.
- Desarrollo de estrategias de Comercio electrónico a través de INTERNET e INTRANET
- Diseño e Implementación de Redes.

Sistemas de Comunicación Personal

- Venta y reparación de equipo celular
- Oficinas Móviles
- Localizadores
- Sistemas digitales PCS's
- Radiolocalizadores

AREAS DE NEGOCIO

DIVISION INFORMACION COMUNICACION Y TECNOLOGIA (D.I.C.T.)

En 1994 Quality inicia investigaciones en el area de desarrollo de sistemas de procesamiento de voz. Hoy desarrollamos soluciones de comunicacion y acceso a informacion por medio de Migrys Relay, y Pronexus Vb Voice con los que se puede obtener IVR, Correos de Voz, Audiotexto y Mensajería Unificada "Voz, Fax, E-Mail en una misma llamada"

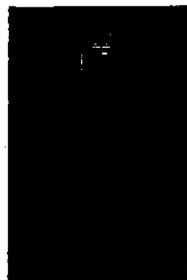


"COMUNICACIÓN EFECTIVA.....CLAVE DE ÉXITO"

DIVISION DE EQUIPOS Y SUMINISTROS. (D.E.S.)

Con la finalidad de otorgar un servicio integral, y orientados en la estrategia de integradores de sistemas, en enero de 1991 nace la División de Equipos y Suministros con la representación de las más prestigiadas casas comerciales de equipos de cómputo, ofreciendo a nuestros clientes productos a precios competitivos.

"HERRAMIENTAS DE PRODUCTIVIDAD"...



DIVISION INTERNACIONAL (D.I.)



Teniendo siempre la visión centrada en el futuro, en el mes de Junio de 1991 se concretan negociaciones para importar productos con tecnología actual que ayuden a nuestros clientes a posicionarse en un campo altamente competitivo, por esta razón fue creada la División Internacional dedicada a brindar tecnología de punta en nuestro país.

"VANGUARDIA TECNOLÓGICA A SU ALCANCE"...

DIVISION DE SERVICIOS CORPORATIVOS Y CONSULTORIA. (D.S.C.C.)



La DSCC tiene como objetivo principal desarrollar soluciones integrales de negocios por medio de Sistemas de Información, que estén desarrolladas bajo las necesidades específicas de nuestros clientes, ofreciendo así una Integración Total.

"DESARROLLAMOS HOY..... SU ÉXITO DEL MAÑANA"....

DIVISION SISTEMAS DE COMUNICACIÓN PERSONAL. (D.S.C.P.)

En la constante búsqueda de Quality por consolidarse en el mercado y ofrecer a sus clientes los avances tecnológicos más vanguardistas en el mercado se crea la división (SCP) dándose la integración de la tecnología e información para la eficaz comunicación a través de la transmisión de datos vía celular, así como la comunicación personal.

"INFORMACION A SU ALCANCE"...



4.6. Investigación de la opinión del cliente.

El diagnóstico inicial es sustentado por las reclamaciones y pérdidas de clientes potenciales. Durante 1995, se logró contactar como clientes potenciales a:

Dermet de México, S.A. de C.V.

Springs de México, S.A. de C.V.

Hydra Power de México, S.A. de C.V.

Flint Mexicana, S.A. de C.V.

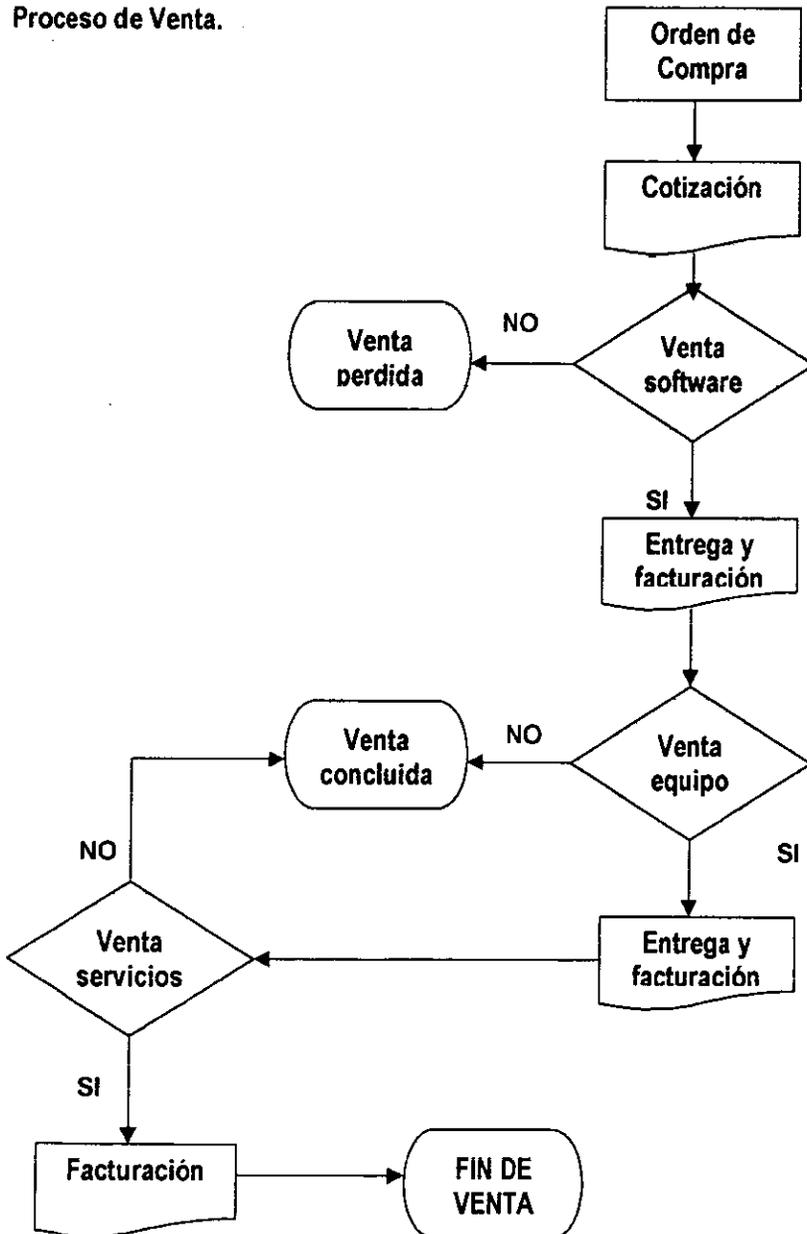
Miviro Consultores, S.A. de C.V.

Quienes contrataron con Quality proyectos de soluciones integrales, es decir, se hace la venta de un software que cumpla con las características requeridas y satisfaga sus necesidades. Estas empresas se caracterizaron por requerir software administrativo con enlace contable que simplificara las operaciones diarias, otorgando control absoluto sobre inventarios y ventas en red local o incluso nacional.

Una vez vendido el software se hace el análisis de la tecnología con la que cuentan y si es necesario adquirir equipo, Quality lo ofrece asegurando el flujo y desarrollo correcto del software, agregando valor a la inversión.

Una vez realizada la instalación y verificado que corra el programa de acuerdo a las especificaciones, Quality proporciona servicios de Soporte Técnico, Consultoría y Capacitación para toda la organización a un costo accesible por la preferencia del cliente.

Proceso de Venta.



Estos clientes dejaron de formar parte de la cartera debido a las siguientes causas por mencionar algunas:

"La entrega de equipos e instalación del software es en tiempo y forma, el personal encargado de éstas funciones es excelente, sin embargo, el personal encargado de dar el servicio de capacitación y soporte técnico es muy deficiente, no hay seriedad en tiempo de respuesta, la calidad de la capacitación no es de una empresa del supuesto nivel que Quality Software México, S.A. de C.V. Por tanto y en acuerdo con la Dirección de nuestra empresa, quiero informar que sus servicios ya no son requeridos."

Dermet de México, S.A. de C.V.

"Estimado Lic. Alfonso Alba, me es necesario informar que a partir de éste momento los servicios que su empresa actualmente nos otorga ya no son requeridos, en pláticas anteriores le comente la inconformidad que tengo con respecto a la seriedad y calidad de su personal, no podemos esperar servir a nuestros cliente en forma, cuando no contamos con las herramientas para hacerlo"

Springs de México, S.A. de C.V.

Los otros clientes en juntas con la Dirección, manifestaron su inconformidad haciendo alusión a mismo problema "El servicio y calidad en éste".

4.7. Definición del problema.

El problema principal es la pérdida de clientes potenciales debido al mal servicio proporcionado a través de soporte técnico, capacitación y consultoría.

Perder clientes significa perder al mismo tiempo prestigio, credibilidad, ingresos necesarios para continuar con las actividades cotidianas, y en el futuro el fracaso rotundo de la organización.

Un mal servicio representa a su vez, la falta de controles internos, la falta de medidas de calidad y la desorganización de una empresa, por tanto, atacar este problema de raíz representa una prioridad.

4.8. Análisis.

Una análisis del proceso demostró que para dar una respuesta se perdía tiempo en actividades innecesarias y que la negligencia del personal ocasionaba los retrasos y disgusto de los clientes.

Análisis del personal.

CAD. Centro de apoyo a Divisiones recibe y tuma la llamada, en caso de no estar presente alguien encargado de la tarea solicitada, NO se da respuesta inmediata, sino hasta haber verificado con Soporte Técnico. Tampoco CAD levanta el informe sobre el problema.

Soporte Técnico tiene una organización de tareas actuales y pendientes, que sólo es del conocimiento de ésta área, por tanto, CAD no puede dar una respuesta en cuanto a tiempo de atención hasta haberlo verificado, dejando al cliente sin respuesta.

El tiempo respuesta al cliente desde la llamada solicitando el servicio, hasta su atención oscila entre 48 y 96 horas.

Una vez, detectado el problema como responsabilidad de Quality para cubrirlo ya sea a través de garantías u otorgando el servicio requiere de autorización. Soporte la solicita CAD quien a su vez solicita autorización a la Dirección.

El pedir autorización se convierte en una parte del proceso innecesaria, pues representa una pérdida de tiempo.

No se levantan informes que proporcionen una perspectiva general de los problemas más frecuentes a solucionar para la toma de decisiones oportunas.

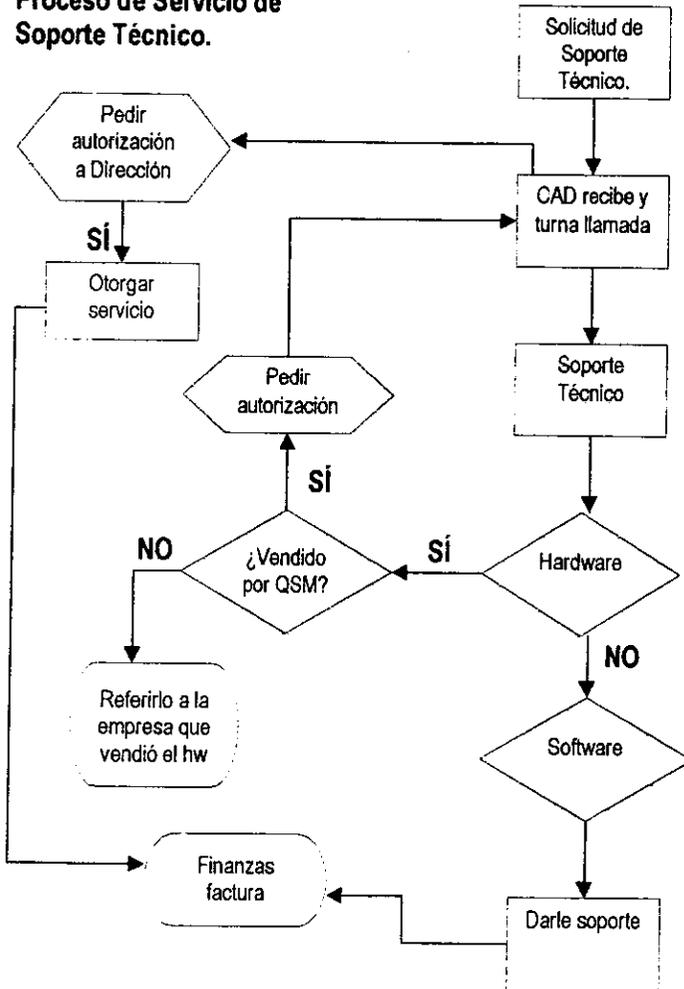
Así los problemas detectados en el "Proceso de proporcionar Soporte Técnico" a los clientes son:

- Tiempo de atención en extremo tardado.
- Servicios deficientes o incompletos.
- Autorizaciones innecesarias que retrasan cada servicio.
- Equipos sin especificaciones requeridas ocasionando retraso, hasta hacer el cambio físico.

- ➔ Personal sin capacidad y seriedad al proporcionar servicios.
- ➔ Tardanza en facturar el servicio otorgado.
- ➔ Concentración de información en una sola área.

("ANTES")

Proceso de Servicio de Soporte Técnico.



Todo lo anterior constituyó el primer punto que despertó en la Dirección de la organización la necesidad de generar cambios empezando por conocer la opinión del resto de los clientes que aún se tenían en proyecto o en espera de aceptación.

Como un primer paso se penso en lo siguiente:

4.9. Solución del problema.

Basándose en la información obtenida, la Dirección debía emprender soluciones tendientes a superar los problemas antes expuestos, correspondientes a un sólo proceso dentro de la organización. Al comportarse esta situación de forma tan decisiva en todas las demás actividades o procesos y la propia supervivencia de la organización se empieza por darle solución.

- ➡ El tiempo de atención únicamente con respecto a la llamada debe ser inmediato, es decir, en el momento de recibir la solicitud, se debe dar una hora o fecha al cliente para que Soporte Técnico revise el problema.
- ➡ Para lograr lo anterior, la organización de las tareas debe estar en coordinación con CAD, quien recibe y basándose en el calendario de servicios programa una cita.
- ➡ Se requiere la utilización correcta del software existente por parte de las áreas involucradas para lograrlo con éxito y minimizar el riesgo de no cumplir en tiempo y forma.
- ➡ Los servicios programados a Soporte Técnico no deberán abarcar más de tres días, es decir, el tiempo máximo que tiene soporte para acudir y solucionar un problema específico, son tres días.

- ➔ Generar una bitácora de servicios prestados, en el software y entregar oportunamente la factura correspondiente, agilizando su cobro.
- ➔ Dicha bitácora proporcionará una amplia visión de los servicios más frecuentes para reforzar su cumplimiento oportuno.

4.10. Planes estratégicos, decisiones reales para su implantación.

Lo primero es definir un objetivo o misión la general que es la ya expuesta en el punto 4.3. y darlo a conocer a toda la organización, no sólo como una guía, sino como una actitud por parte de la organización.

“Comprometernos con el desarrollo y la competitividad de nuestros clientes para que por medio de productos y servicios de calidad que proporcionemos, logremos el éxito conjunto”.

Esta misión es hecha llegar a toda la organización vía e-mail.

Para que todo la organización conozca el nuevo rumbo a seguir en todas las áreas que es la “calidad”, se desarrolla Intranet, en donde queda a disposición de todos el nuevo estilo de trabajo.

Posteriormente el primer objetivo específico desarrollado basándose en el problema que generan los servicios de Soporte técnico y consultoría es el de esa área.

- 1. Respuesta inmediata a los requerimientos de servicio y consultoría de los clientes tanto internos como externos.**
- 2. El tiempo máximo de respuesta será 3 días a partir de la solicitud.**
- 3. Del total de los servicios solicitados mensualmente, deberán cumplirse por lo menos el 90%.**
- 4. El 100% deberán cumplirse a opinión del cliente como satisfactorios y de calidad.**
- 5. Comunicar y entregar a CAD, cada reporte de servicio prestado, al día siguiente.**

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos antes mencionados se crean las siguientes políticas y procedimientos:

Políticas y Procedimientos de Soporte para clientes.

Las presentes políticas podrán sufrir cambios en cualquier momento. En caso de existir modificaciones, su aviso será a través de los medios de comunicación de esta empresa. E Mail directo o Home page www.qualitymx.com

I.- SOPORTE TÉCNICO

El soporte técnico a Usuarios Finales se brindará en el caso de Maximizer, Esna Tech. Pronexus Vb Voice, Multiple Redes etc. y a Distribuidores en el caso de Relay por medio de:

- *Vía Telefónica:* 525-362-3608
- *Vía Fax:* 525-362-5463
- *Vía electrónica:* soporte_tecnico@qualitymx.com
- *Internet:* www.qualitymx.com

En días Hábiles y horarios de 9:00 a 14:00 y 16:00-19:00

En cada llamada o documento enviado, el solicitante debe incluir:

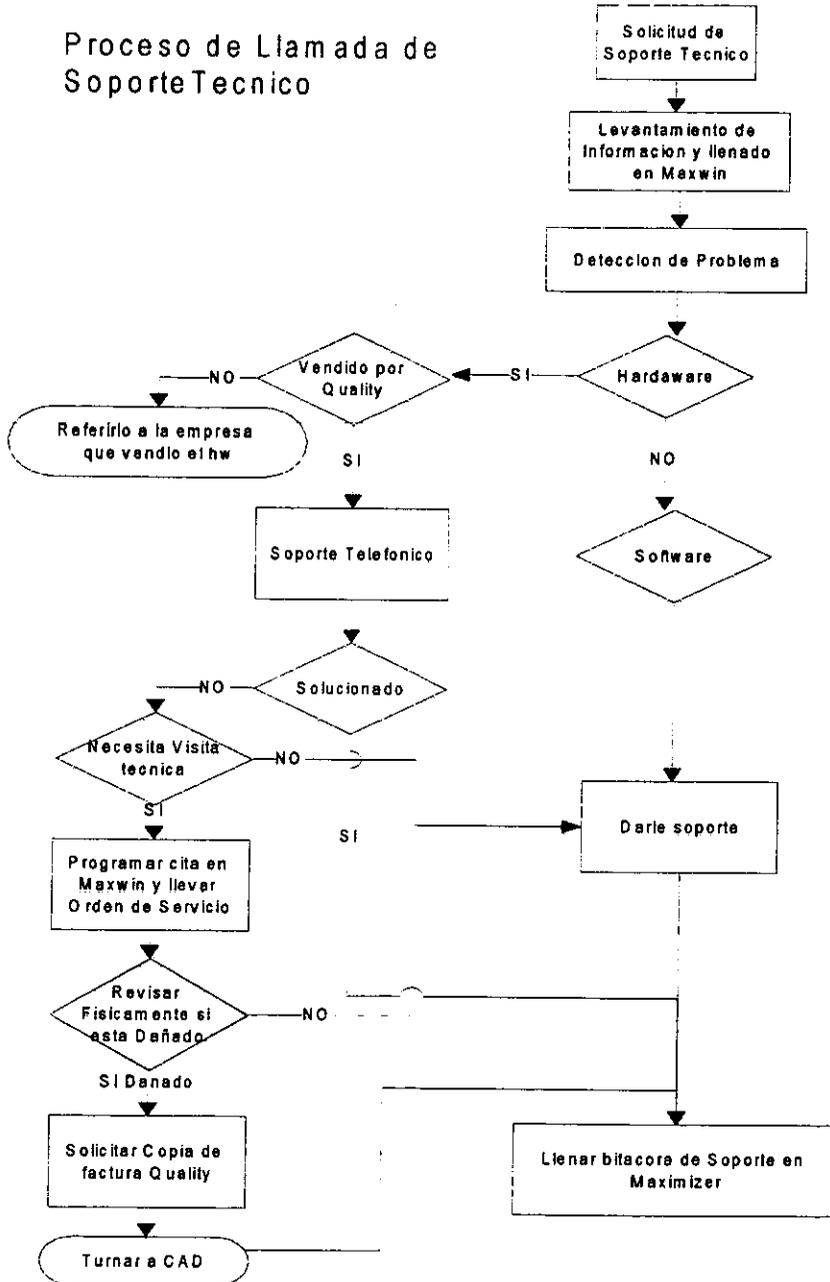
1. Nombre del Cliente o distribuidor.
2. Nombre del Usuario Final (Compañía)
3. Numero de llave o licencia. (En el caso de Relay y Esna)
4. Ambiente tecnológico (Windows NT, 95, Tarjetas Dialogic o Lucent, PBX, Versión de software)
5. Descripción detallada de la consulta o problema y en que condiciones se presenta.

Nuestro equipo de Soporte Técnico tomará su caso y le contestara lo antes posible.

Con la finalidad de otorgar un mejor servicio en el caso de soporte técnico en **Relay**, el distribuidor o cliente deberá contar con las siguientes herramientas de software y hardware en su equipo:

- Fax modem Motorola sufr 33.6KBPS externo conectado a una línea analógica.
- Programa Carbon Copy Version 5.0 32 bits para NT o Windows 95
- Software antivirus cheyene inoculan.
- Sistema de Respaldo en cinta. Con el respaldo mas reciente no mayor a 10 días
- Sistema de Protección de fallos de energía.

Proceso de Llamada de Soporte Técnico



Políticas y Procedimientos de Soporte para empleados.

Las presentes políticas podrán sufrir cambios en cualquier momento, su aviso será vía e-mail interno, o en Intranet en el icono de novedades.

El personal encargado de proveer los servicios de soporte técnico, capacitación y consultoría deberán atender lo más pronto posible una Orden de Compra o Servicio, siguiendo el proceso antes mencionado.

La utilización deberá ser al 100% sobre los software con que cuenta la organización.

El registro de toda información relacionada con algún servicio, deberá ser insertada en "MAXIMIZER" para llevar un control adecuado. Las ventas, pedidos y cotizaciones, deberán ejecutarse a través de "MÚLTIPLE INTEGRA", para que posteriormente el departamento de contabilidad prepare la factura correspondiente y sea entregada de forma oportuna.

4.11. Prueba Piloto.

Todo el planteamiento y rediseño anterior fungieron como una prueba piloto aplicada a un solo proceso considerado como fundamental, con un solo objetivo general "la satisfacción del cliente".

La cultura organizacional requerida para obtener un beneficio real y sin contratiempos se basa en la excelencia del servicio, es decir, todo el personal debe mantener objetivos personales que estén en total armonía con el objetivo de la empresa antes mencionado.

El eslogan que encabezaba la campaña para generar un cambio en la cultura organizacional del personal fue:

“La excelencia no es una meta, es un estilo de vida”.

Con esta frase se pretendió integrar a los colaboradores con nuevo estilo de vida y de trabajo, donde no sólo la empresa gana clientes satisfechos al 100%, sino ellos como parte integral y fundamental de excelencia obtenían sus propios beneficios.

Después de rediseñar dicho proceso se encontraron otros aspectos importantes a modificar, como el esquema de trabajo que condenaba a Quality a servir como trampolín a los empleados en busca de algo mejor, pues no aseguraba un futuro prometedor que brindara seguridad como integrante de la organización, este y otros aspectos empezaron a atacarse uno a uno en función su importancia para el desarrollo de la empresa.

4.12. Control.

Para asegurar que todo lo anterior funcionara e incrementara la satisfacción del cliente se empezó por enviar cuestionarios que identificaran posibles defectos en el servicio o bien las fortalezas en el mismo.

El análisis estadístico demostró que los puntos tratados en el plan estratégico para este proceso eran los adecuados, pero resaltó como otro punto importante a considerar, la capacitación a los empleados.

Para conseguir una mejora continua, se inicia como nuevo proyecto los cursos de capacitación por área y producto, es decir, a todo el equipo se le pretende proveer de los conocimientos necesarios para asegurar excelencia en el servicio.

La empresa reconoció que la capacitación no debe considerarse como un gasto, sino como una inversión, pues de la adecuada preparación de los colaboradores depende en gran parte la satisfacción del cliente.

Para que capacitar a los empleados en realidad sea una inversión rentable, estos deben permanecer el tiempo necesario dentro de la organización, es decir, de nada sirve invertir grandes cantidades de recursos si en un par de meses los colaboradores cambiaran de empleo otorgando beneficios a otra empresa. Para evitar esta situación, Quality se propuso cambiar el esquema de trabajo, garantizando seguridad a futuro para el personal y renovando contratos laborales anuales o bien otorgando plantas.



QUALITY

FAX COVER PAGE

To : / Para : {Mr/Ms?} {First_Name?}
{Last_Name?}

Position : / Puesto : {Position}

Company : / Compañía : {Company/Organization}
{Address_Line_1}
{Address_Line_2} {City}

Tel: {Phone_1}

Fax No : {Fax_Number}

From : / De : Servicio a Clientes
Quality Software México S.A. de C.V.

Tel: (525) 3-623-608 (525) 3-615-353

MESSAGE / MENSAJE

{Salutation?}

Con la finalidad de elevar la calidad de nuestro servicio en {Company/Organization?}, día con día requerimos de su participación para contestar de la manera más objetiva, este cuestionario.

Favor de enviar el cuestionario a nuestro fax privado al tel 3625463 en horas y días hábiles. (nuestros consultores no tienen acceso a este fax)

*Quality Software México.S.A. de C.V. Gustavo Baz No 7 1er piso, San Jerónimo T. Tlaln. Edo. de Méx. 54090,
 362-3608,361-5353,Fx3623608*



QUALITY

1.- Puntualidad.

Las asesorías programadas cumplen con el horario establecido, por parte de nuestro personal.

Instalación: {Company/Organization?}
Fecha: {Today's Date?}

Muy

Mala	Buena	Regular	Buena	Excelente
<input type="checkbox"/>				

2.- Tiempo de Respuesta.

El tiempo de respuesta recibido desde que se hace el contacto con Quality es:

Malos	Bueno	Regular	Bueno	Excelente
<input type="checkbox"/>				

3.- Problemas Resueltos.

Los problemas que se han presentado, han sido resueltos en su mayoría.

	Casi		Casi	
Nunca	Nunca	Regular	Siempre	Siempre
<input type="checkbox"/>				

4.- Calidad en el Desarrollo.

La calidad de los desarrollos hechos por Quality cumplen con las necesidades:

	Casi		Casi	
Nunca	Nunca	Regular	Siempre	Siempre
<input type="checkbox"/>				

5.- Eficiencia de los Desarrollos.

El nivel de eficiencia de los desarrollos hechos por Quality Software es

Malo	Bueno	Regular	Bueno	Excelente
<input type="checkbox"/>				

6.- Consultores.

El personal asignado para consultas y desarrollos conoce las respuestas a los problemas presentados:

	Casi		Casi	
Nunca	Nunca	Regular	Siempre	Siempre
<input type="checkbox"/>				

7.- Claridad.

La claridad de las explicaciones realizadas por el consultor son entendibles para el usuario.

	Casi		Casi	
Nunca	Nunca	Regular	Siempre	Siempre
<input type="checkbox"/>				

8.- Comunicación.

La comunicación con el consultor es:

Mala	Buena	Regular	Buena	Excelente
<input type="checkbox"/>				

9.- Precio.

El precio pagado por el servicio esta acorde con el servicio recibido.

Malos	Bueno	Regular	Bueno	Excelente
<input type="checkbox"/>				

10.- Servicio.

En resumen la calidad del servicio prestado por Quality Software y por sus consultores es:

Malo	Bueno	Regular	Bueno	Excelente
<input type="checkbox"/>				

CONCLUSIONES.

Como conclusión puedo afirmar que los cambios dramáticos que acontecen a nuestro país, influyen de forma decisiva en el desarrollo y desempeño de las organizaciones. Esto las obliga a hacer cambios significativos en su administración para asegurar su supervivencia y competitividad en el sector en que se desarrollan.

La reingeniería de procesos como a lo largo de la investigación se expuso, es un enfoque o método administrativo que sugiere un cambio radical en los procesos fundamentales del negocio y persigue una mejora enfocándolos hacia los clientes, pues de ellos depende el éxito rotundo de las empresas.

La mejora continua debe ser un principio de aplicación indispensable y adoptarse como cultura organizacional.

La reingeniería ofrece cambios drásticos que conllevan riesgos proporcionales al cambio deseado, sin embargo, su adecuada implementación a través de un acertado diagnóstico inicial, otorgan grandes beneficios.

La planeación estratégica surge como factor de vital importancia, pues de su correcta aplicación depende el diagnóstico inicial del que parte la decisión de implementar reingeniería o no.

Por otro lado al iniciar su implementación, se debe convencer a los directivos que cambiará radicalmente la estructura jerárquica para ser reestructurada en función de los clientes, donde todos y cada uno de los empleados adquirirán poder de decisión para satisfacer sus necesidades y deseos aunque esto signifique NO trabajar en función de los jefes.

De esta forma la reingeniería de procesos requiere la aceptación del riesgo y cambios considerables, así como dedicación.

No cualquier organización modifica una estructura que por años ha dado beneficios, sin embargo, cualquiera que pretenda subsistir a lo largo del tiempo, cosechando éxitos y otorgando competencia en todos los ámbitos para considerarse de las mejores, puede ignorar la Reingeniería de Procesos como opción para mejorar su desempeño.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Albert, Kenneth J. Manual de Administración Estratégica. México, Libros McGraw Hill de México, S.A. de C.V., 1ª Edición, 1990.
2. Elizondo López, Arturo. Metodología de la Investigación Contable. México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V., 2ª Edición, 1994.
3. Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. México, Editorial Diana, S.A. de C.V., 3ª Edición, 1991.
4. Gálvez Azcanio, Ezequiel. Planeación Estratégica en los Negocios. México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V., 1ª Edición, 1993.
5. Hall, Richard H. Organizaciones: Estructura y Proceso. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1ª Edición, 1990.
6. Hammer, Michael y Champy, James. Reingeniería. Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está herrado!, trad. por, Jorge Cárdenas Nannetti, Colombia, Editorial Norma, S.A., 1ª Edición, 1994.
7. Hermida, Jorge; Serra, Roberto y Kastika, Eduardo. Administración & Estrategia. Argentina, Macchi Grupo Editor, S.A., 2ª Edición, 1996.
8. Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico - práctico. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1ª Edición, 1994.

9. Keating, Patrick J. y Jablonsky, Stephen F. El cambio de las funciones del Ejecutivo de Finanzas. México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., 5ª Edición, 1983.
10. Macdonald, Jonh. Cómo entender Reingeniería de Procesos en una semana. Inglaterra, Panorama Editorial, S.A. de C.V., 1ª Edición, 1997.
11. Maganelli L., Raymond y Klein, Mark M. Cómo hacer Reingeniería. Colombia, Editorial Norma, S.A., 1ª Edición en español, 1995.
12. Parro, Nereo Roberto, Reingeniería. Empezar de nuevo. Argentina, Macchi Grupo Editor, S.A., 1ª Edición, 1996.
13. Peppard, Joe y Rowland, Phillip. La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1ª Edición, 1996.
14. Reyes Ponce, Agustín. El Administrador de empresas, ¿Qué hace?. México, Editorial Alhambra Mexicana, S.A. de C.V., 2ª Edición, 1992.
15. Taborga, Huascar. Cómo hacer una tesis. México, Editorial Grijalbo, S.A. de C.V., 1ª Edición, 1991.
16. Vega, Sosa Alicia y Urzúa, Bustamante Noé, Administración I. Colección Didáctica II, México, Ediciones Universidad Tecnológica de México, S.C., 1ª Edición, 1998.
17. Vincent, David R. La Administración Corporativa basada en la información. México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., 3ª Edición, 1991.