

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Examen General de Conocimientos
Caso Práctico**

**Título del Caso Práctico (La Reingeniería en la
Detección de Necesidades de Capacitación)**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración de
Organizaciones**

Presenta: Mauricio Mengelle Carrasco

Tutor(Supervisor del caso práctico): Dr. Raúl Mejía Estañol



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.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Agradecimientos

A Dios por darme la vida y a mi familia.

En memoria a la Dra. Angelina Alfarache Aranalde, por su paciencia y comentarios.

A mi Asesor del Caso Práctico, Dr. Raúl Mejía Estañol, por su amistad y su invaluable ayuda.

A los Profesores, amigos y compañeros de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: MAURICIO MENDELLI
CARRASCO

FECHA: 16/Ago/2004

FIRMA: MENDELLI C.

INDICE	Página
Introducción	4
Metodología	
1 Planteamiento del problema	5
2 Objetivos	5
3 Alcances y Limitaciones	6
4 Importancia de estudio	7
5 Marco Teórico	7
6 Metodología	9
CAPITULO I Pasos Hacia la Capacitación	10
1 Concepto de Capacitación	11
1.1 Pasos hacia la capacitación	12
1.2 Determinación de las necesidades de capacitación	12
1.1.1 Importancia	13
1.1.2 Recopilación de información	14
1.1.3 Niveles de necesidades	14
1.1.4 Tipos de necesidades	15
1.1.5 Procedimientos para llevar a cabo la determinación de necesidades de capacitación	16
1.1.6 Técnicas utilizadas en la determinación de necesidades de Capacitación	16
2 Inventario de habilidades	18
3 Observación y análisis de tareas	18
4 Juntas de trabajo	18
5 Capacitación basada en normas de competencia laboral	19
5.1 Administración de recursos humanos por competencias laborales	20
CAPITULO II El Camino del Cambio	24
2.1 El inicio del cambio	25
2.2 Resistencia al cambio	28
2.3 Objetivos del cambio	29
2.4 El cambio organizacional	30
2.5 Características del cambio organizacional	31
2.5.1 Comenzar sobre una base limpia	32
CAPITULO III ¿Qué es en Realidad la Reingeniería?	34
3.1 Perspectiva Histórica	35
3.2 ¿Qué es la Reingeniería de Procesos?	37
3.3 Características de la Reingeniería	41
3.4 Objetivos de la Reingeniería	48
3.5 Metodología de la Reingeniería	50
3.6 Campos Sustanciales en los que actúa la reingeniería	54
CAPITULO I V Oportunidad para Desarrollar la Reingeniería y Aplicación de la técnica (FODA), Planeación Estratégica.	58
4.1 Oportunidad para desarrollar la Reingeniería	59
4.2 Beneficios de la reingeniería en el proceso de capacitación de toda organización	60
4.3 Aplicación de la técnica (FODA), Planeación Estratégica	62
Caso Práctico	66
Introducción	67
Antecedentes históricos	68
Objetivo del caso, visión, misión y líneas estratégicas	69

Metodología	72
Procedimiento para la Detección de Necesidades de Capacitación (Actual)	74
Procedimiento en la Detección de Necesidades de Capacitación (Propuesto)	77
Graficas	80
Conclusiones	84
Bibliografía	86
Anexos	88
Índice de Graficas	88
Formatos	88

INTRODUCCION

Como consecuencia de los cambios en los negocios en el ámbito nacional e internacional, las empresas se han visto en la necesidad de recurrir a diversas estrategias que les permitan mantenerse en un nivel competitivo y en el que su rentabilidad sea cada vez mayor.

Por lo anterior, los altos ejecutivos han iniciado la incesante lucha por mantener a las empresas en el nivel óptimo de operación apoyados de diversas técnicas como la denominada **Reingeniería de Procesos**, las cuales han servido como base para orientar los cambios que requieren las empresas hacia un objetivo común que es la maximización y aprovechamiento de recursos (humanos, financieros, técnicos y materiales), a fin de lograr los más altos niveles de productividad.

Este caso presenta un enfoque para la administración del cambio, el cual brinda una base común. La reingeniería aplicada al proceso de negocios, que la mayoría de los gerentes con amplia experiencia han utilizado en pequeña escala, puede manejarse bajo control en situaciones complejas utilizando todos los conocimientos de la administración de qué funciona y qué **no**. De manera adicional el apoyo de nuevas tecnologías puede diseñarse en los nuevos procesos de negocios en forma efectiva y controlada. **Mi intención es dar claridad a los interesados sobre las herramientas que pueden emplear para ayudarlos a lograr lo que ellos mismos consideren como mejoras productivas.**

1. Planteamiento del problema.

Hace aproximadamente quince años se empezó a observar que unas pocas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de su negocio, cambiando de manera radical las formas en que trabajan. No habían cambiado el negocio a que se dedicaban sino que habían alterado en forma significativa los procesos que seguían en dichos negocios, o incluso habían cambiado totalmente los viejos procedimientos existentes.

En México, como en muchos otros países, al hablar de reingeniería se pensaba en la liquidación masiva de personal.

Esto es una idea errónea ya que, precisamente al rediseñar los procesos, se debe adecuar el personal a los procesos y no éstos al personal. Inevitablemente, existe la posibilidad de que tengamos que prescindir de ciertas personas, pero también existe la posibilidad de que nos demos cuenta de que necesitamos contratar a otras por la carga excesiva de trabajo que exista dentro de un procedimiento.

2. Objetivos.

En un mundo cambiante y dinámico como en el que vivimos actualmente se necesita que las compañías tengan administradores y líderes con la visión necesaria para darse cuenta de la necesidad de cambio y el valor necesario para acometerlo.

De no aplicar lo anterior, las empresas seguirán siendo pesadas, torpes, rígidas, perezosas, lentas, no competitivas, no creativas, ineficientes, desdeñosas con respecto a las necesidades del cliente, en comparación con las empresas que apliquen la reingeniería.

Lo grave es que estamos en el siglo XXI con compañías diseñadas en el XIX para que funcionaran en el siglo XX.

A las compañías si quieren seguir siendo competitivas, les queda algún tiempo (aunque no mucho), para aplicar la reingeniería a sus propias organizaciones, como una respuesta a la competitividad actual.

Debido a que las empresas requieren de personal especializado, **es necesario diseñar programas de capacitación a través o basados en los estudios de necesidades de capacitación del personal, este trabajo pretende demostrar como aplicar la reingeniería al estudio de necesidades de capacitación.**

Las compañías que actúen rápidamente sobre esto, podrán competir con éxito en un mundo en que la única constante previsible ha venido a ser el cambio rápido e inexorable.

3. Alcances y limitaciones.

Muchos de los procesos actuales han evolucionado debido al crecimiento de las organizaciones, frecuentemente como una serie de decisiones tomadas por grupos funcionales con la mínima preocupación por la efectividad interdepartamental.

La mayoría de estos procesos fueron establecidos antes de que ocurrieran muchos de los dramáticos avances de la última década como son: la tecnología de información, las telecomunicaciones y la competencia a nivel mundial.

En el pasado, los procesos se centraban en el control y la eficiencia. Sin embargo, para sobrevivir en el mundo competitivo de la actualidad, los procesos deben estar dirigidos hacia:

Alcances.

- Calidad y servicio para satisfacer las necesidades de los clientes
- Reducciones en costos, intervalos, fallas y porcentajes de defectos
- Innovación y flexibilidad
- Incrementos en facturación y en la lealtad de los clientes.
- Oportunidad en el servicio requerido por los clientes.

Limitaciones.

- Contar con el personal de nuevo ingreso con los conocimientos y experiencia de reingeniería para poder hacer la detección de necesidades de capacitación.
- Contar con una plataforma de tecnología de punta o de vanguardia
- Altos costos en el establecimiento de equipos y capacitación para mejorar sustancialmente la operación de las empresas, conforme a los requerimientos actuales y futuros.
- Disposición de cambio del personal.

4. Importancia de estudio.

Es nuestro deber, como profesionales de un nuevo milenio, participar como agentes de cambio, proponiendo nuevas herramientas para cambiar la forma en que operan muchas de las empresas nacionales que todavía mantienen viejos vicios, que no les permiten experimentar una nueva manera de realizar su trabajo, por miedo a tener cambios espectaculares o simplemente porque viven en el conformismo o en la mediocridad.

Las empresas que no se arriesguen a cambiar la mentalidad de sus trabajadores, de sus ejecutivos y de sus directores no podrán competir con éxito en un mundo donde la única constante ha venido a ser el cambio radical en la forma de realizar su trabajo.

Brindar una metodología genérica del estudio de necesidades de capacitación basada en la reingeniería.

5. Marco teórico

La presión competitiva para satisfacer las expectativas de los clientes crece a un ritmo más acelerado que nunca. La mejora constante en productos y servicios ya no es suficiente para sobrevivir en el mercado global. Es necesario modificar, de manera radical, la forma de trabajar.

Se adolece de técnicas, recursos y centros de capacitación que mejoren la productividad, la competitividad y por ende la entera satisfacción de los clientes.

Es necesario implantar a corto plazo un programa que apoye coordine y supervise el proceso del cambio de las pequeñas y medianas empresas para poder sobresalir y/o al menos sobrevivir en la esta era de la globalización.

Este estudio precisamente propone como una herramienta para lograr ese objetivo, la *Reingeniería de Procesos en la Detección de Necesidades de Capacitación*, para dar una respuesta mediata a las Necesidades de la Institución y ofrecer respuestas de alta calidad, con la mayor oportunidad a asegurados, beneficiarios o público en general.

Se selecciono y se propuso la reingeniería, como la mejor técnica que hasta hoy existe ya que ha demostrado ser la más eficaz, a partir de que instituciones como Nafin, Bancomer, Bancomex, fueron un claro ejemplo a partir de 1994, en la aplicación de la reingeniería en sus procesos de operación respectivamente y así resolver la problemática motivo de este caso, ya que consiste en la reestructuración estratégica, exitosa y radical de una empresa. Lo que ofrece y ha demostrado la reingeniería es una visión totalmente nueva de cómo se debe organizar y administrar una empresa para que tenga un alto grado de seguridad de obtener el éxito deseado y mantenerlo ya que implica un proceso de mejora continua.

La clave de la reingeniería es implementar interactiva y permanentemente los conceptos aplicables mas modernos que como herramienta en constante proceso de renovación esta descubriendo lo que la hace permanentemente vigente, tan es así, que con hechos lo prueban la reingeniería que ha hecho el grupo "Carso" en TELEFONOS DE MÉXICO, S.A DE C.V. que, de la administración pública pasa a la privada y además utiliza como estrategia la reingeniería no solo de Tel-mex. sino de Sears, Inbursa, Sanborns, y más aun los sustenta la alianza hecha con el gigante de la informática Bill Gates y su celebre Microsoft, el socio más codiciado del mundo, lo que evidencia que si no fuese la mejor técnica no arriesgarían tanto personal y financieramente al elegirla como la mejor técnica. Mas aun, hoy se esta utilizando para tener una sola estructura, financiera y organizacional de ese importante grupo financiero.

Por último cabe destacar que la globalización es un claro ejemplo de ello, ya que a partir de la conformación de los bloques comerciales entre países, para poder hacer frente en los distintos mercados mundiales, en el que la competencia y la calidad se hacen presentes en cada uno de ellos, se tuvo que hacer mejoras en los procesos productivos y de servicio, y personas de los distintos países que participan, salvo su mejor opinión y la del H. Jurado.

6. Metodología (Investigación Documental)

Se selecciona la empresa de seguros Seguvida, S. A. la cual permite estudiar uno de los principales procesos de trabajo que realizan en dicha empresa para poder otorgar el servicio de capacitación en las áreas que así lo requieran:

Determinación de los objetivos generales y particulares para establecer el proceso de detección de necesidades de capacitación de las áreas que integran la Institución.

Obtención de datos e información relativa al **proceso de *detección de necesidades de capacitación***.

Organización y clasificación de la información y de los datos más relevantes.

Determinación del modelo del **proceso de *detección de necesidades de capacitación***, donde se aplicara la reingeniería.

Se efectuara la aplicación de la técnica de **entrevista**, con los responsables (líderes), de cada una de las áreas que conforman la institución, a fin de obtener la información para la elaboración del **procedimiento en la aprobación y detección de necesidades de capacitación**.

CAPÍTULO I

PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN

1. Concepto de la capacitación

En el ambiente empresarial suelen manejarse indistintamente términos como: adiestramiento, capacitación, desarrollo y entrenamiento para referirse a medio que conduzca a desempeñar con mejor eficiencia las actividades que le han sido encomendadas al personal.

Analizando estos términos, observamos que existe confusión en cuanto a su significado por ésta razón conviene presentar la definición de estos, según Alfonso Siliceo:

Entrenamiento .- es un proceso de instrucción a corto plazo en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir, técnicas y habilidades con la finalidad definida; es decir es la habilidad ó destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

La capacitación.- tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos del trabajo. Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador.¹

El desarrollo.- se aplica a la integración y asuntos del personal; es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales.

El adiestramiento.- es proporcionar los conocimientos prácticos y teóricos para que un trabajador sepa cómo realizar determinada labor en un grado elemental.

También es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.²

¹ Siliceo, Alfonso. "Capacitación y desarrollo". México 1998. Editorial Limusa. Pág. 20.

² Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos en empresas", México 1997. Pág. 257.

1.1. PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN.

El objetivo principal que mueve a las empresas a establecer cursos de capacitación a su personal, no es solamente proporcionar mayores conocimientos, sino lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia proporcionar un servicio con calidad y oportunidad que nuestros clientes, asegurados y beneficiarios solicitan.

Es muy importante hacer notar que siempre existe la necesidad de una constante capacitación (dinámica), a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones a los sistemas de organización. Los empleados no son estáticos y los puestos en sí cambian con más o menos frecuencia. Por ello, los programas de capacitación tienen que equilibrar las capacidades e intereses de los empleados, con las oportunidades y requisitos de la empresa.³

1.2. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Una necesidad implica la carencia de algo; y nos referimos a una necesidad de capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede o cubrirse mediante la capacitación, la cual debe estar relacionada con las necesidades de los empleados.

La determinación de necesidades de capacitación es un proceso que nos permite identificar las carencias y deficiencias, cuantificables o medibles, existentes en los conocimientos, habilidades y aptitudes del empleado en relación con los objetivos de su puesto, o de otro diferente al suyo.

Es decir, se hace un análisis de las discrepancias existentes entre los conocimientos y habilidades que posee un empleado y las que se requieren en el puesto.

³ Romero Betancurt, Samuel. "La Administración de Personal y sus aplicación práctica en la Empresa Moderna". México 1998. Pág. 73.

1.1.1. Importancia

En muchas empresas se habla de necesidades “sentidas” , es decir de lo que sentimos o creemos que quizá requiera un empleado pero no se trata de necesidades reales. Estas necesidades reales, al cubrirse, evitan a la empresa pérdidas de recursos materiales y de personal y a los empleados se le evita aprender cosas que ya saben o que son de poca utilidad para ellos.

La determinación de necesidades de capacitación constituye, posteriormente, las bases para elaborar los objetivos particulares, que señalan lo que requiere el personal para desempeñar adecuadamente su puesto, y específicos, que permiten definir el tipo de curso a realizar.

Los resultados que arroja la determinación de necesidades de capacitación:

1. La descripción de las actividades en las que se requiere la capacitación.
2. Prioridad con que las empresas la requieren.
3. Personal que puede ser instructor habilitado para llevar a cabo la capacitación, es decir personal con los conocimientos, habilidades y aptitudes adecuadas para desempeñarse en esta función y obtener los resultados deseados.

Otros factores que se deben tomar en cuenta son la existencia de variables relacionadas con la empresa, que pueden ocasionar posibles necesidades de capacitación; por ejemplo, cambio de tecnología, establecimiento de nuevos métodos y sistemas, puestos de nueva creación y promociones entre otras.

1.1.2. Recopilación de información

Para que la determinación de necesidades de capacitación sea sistemática se aconseja hacer una planeación que sirva de guía para realizar las actividades de manera organizada repercutirá en el logro de los resultados previstos; ésta consiste en:

- Planear objetivos que señalen lo que se obtendrá en término de la determinación de necesidades de capacitación.
- Determinar los pasos que se seguirán para la determinación de necesidades de capacitación y las técnicas que se utilizarán para recopilar la información que sea indispensable.
- Tomar en cuenta al personal que será necesario para la realización de las actividades y también para proporcionar datos que puedan ser de utilidad.
- Determinar los recursos materiales que se utilizarán en las actividades, como instalaciones y apoyos de instrucción.
- Especificar algún instrumento de control en donde se registren las actividades, los recursos y la duración prevista en las actividades de capacitación.

1.1.3. Niveles de necesidades

Tomando en cuenta la organización de la empresa, que comprende una diversidad de puestos y de funciones se consideran tres niveles de necesidades de capacitación.

NECESIDADES DE NIVEL ORGANIZACIONAL.

Se refiere a las limitaciones ó problemas generales que presenta la empresa, como organización, es decir en cuál o cuáles funciones de la organización se requiere capacitación. Se centra principalmente en la determinación de los objetivos, dentro del que se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.

NECESIDADES DE NIVEL OCUPACIONAL.

Este nivel se ocupa de las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y aptitudes que presenta un grupo de personas de un puesto y ocupación. Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este nivel incluye la determinación de lo que debe hacer el empleado, el comportamiento específico requerido, si se requiere, que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que lo desempeña.

NECESIDADES DE NIVEL INDIVIDUAL.

Son las diferencias particulares que presenta un trabajador, con respecto a su descripción de puesto. Examina el conocimiento, las aptitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipo de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos y organizacionales. La observación por parte de los superiores un auto análisis del capacitado podrían determinar otras necesidades. Una vez que se conocen los requerimientos específicos de capacitación para cada persona, se pueden desarrollar programas de mejoras planeadas especialmente para sus necesidades.⁴

1.1.4. Tipos de necesidades

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- **TIEMPO:** a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- **ÁMBITO:** generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- **SITUACIÓN LABORAL:** Para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

⁴ Jeff Harris O. "Administración de Recursos Humanos". México 1998. Págs. 422 a 424. Editorial Limusa.

1.1.5. Procedimiento para llevar a cabo la determinación de necesidades de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación, básicamente consiste en buscar evidencias que señalen la existencia de problemas en la organización, para lo cual se debe establecer un marco teórico que sea el punto de partida para realizar el análisis de **“la reingeniería en la detección de necesidades de capacitación.”**

Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación. La evaluación permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a mediano y largo plazo, los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos retos. Para enfrentarlos de manera efectiva, se requiere de capacitación para contar con empleados que puedan desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional.

1.1.6. Técnicas utilizadas en la determinación de necesidades de capacitación.

1) ENTREVISTA

Es una conversación cara a cara con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de información.

Los objetivos de la entrevista son:

- Obtener información
- Investigar y diagnosticar
- Tratar un problema
- Motivar
- Conciliar

La entrevista es fundamentalmente de dos tipos dirigida y semidirigida.

Dirigida.- Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas elaboradas previamente, para las cuales se esperan respuestas breves del entrevistado.

Semidirigida.- El entrevistador determina previamente los aspectos sobre los que se desea obtener información y durante las entrevista estructura sus preguntas sin perder de vista los puntos centrales. Aquí el entrevistado tiene más libertad para contestar, pero siempre guiado por el entrevistador.

Para planear la entrevista se deben considerar: el propósito, los temas que haya que cubrir, a quien se va entrevistar, antecedentes del entrevistado, su experiencia, tipo de trabajo y escolaridad.

Para que el entrevistador avance hacia los objetivos planteados al inicio de la entrevista debe:

- Concluir y controlar la entrevista, su dirección y el tiempo que debe durar.
- Conocer los propósitos de la entrevista.
- Ser calmado, imparcial y paciente.
- Asegurarse que el entrevistado entienda los propósitos de la entrevista.
- Las preguntas deben ser abiertas.
- Escuchar y dejar que el entrevistado hable libremente.
- Determinar la exactitud de las preguntas.
- Terminación de la entrevista.
- Hacer un resumen y asegurarse que la información es completa.
- Agradecer al entrevistado su cooperación
- Determinar la siguiente acción, una vez que ya se tienen los resultados de la entrevista.

2) INVENTARIO DE HABILIDADES

Se utiliza para determinar las áreas o actividades donde se requiere capacitación y para precisar quienes la necesitan.

Esta técnica utiliza un formato que contiene una columna para los nombres del personal y otra para las tareas y actividades que realizan, estas varían según el puesto y pueden ser generales o específicas, según, la información que se desee obtener.

Tiene una escala de rendimiento que va de tres a cinco grados de calificación y puede cambiarse si así conviene.

El inventario permite identificar con facilidad las actividades y tareas con niveles bajos de rendimiento, así como a los sujetos involucrados, esto permite determinar los contenidos de la capacitación.

3) OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE TAREAS.

Esta técnica tiene como objeto estudiar y prestar atención a la forma como se realiza el trabajo, para ello se utiliza un guía de observación o lista de verificación.

Este procedimiento puede ser empleado por el analista de capacitación, y sobre todo por los jefes de personal que están determinando estas necesidades, ya que son quienes tienen mayor conocimiento de la problemática de su área y de las habilidades y conocimientos de su personal.

4) JUNTAS DE TRABAJO.

Consiste en un intercambio de ideas e información sobre una función realizada por un grupo de jefes de determinada área de la empresa bajo la dirección de una persona experimentada en manejo de grupos. Esta técnica pretende que haya participación constante mediante preguntas y sugerencias.

Algunas recomendaciones para el uso de esta técnica son:

- El tema debe promover el debate para obtener conclusiones.
- Se debe contar con un plan de trabajo.
- Los participantes deben conocer el trabajo a realizar
- Número de participantes no será mayor de 20.⁵

5. CAPACITACIÓN BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (CBNCL)

Capacitación Basada en Normas de Competencia Laboral (CBNCL).

Modelo de capacitación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral, sustentado en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño.

Competencia Laboral

Es la capacidad de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo con base en los resultados de calidad esperados por el sector productivo.

Competente

Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Confiabilidad

Se refiere a la consistencia de los resultados de las evaluaciones, cuando éstas se aplican a las mismas personas en condiciones similares, utilizando los mismos criterios de valoración.

Conocimiento

Es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber como ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate.

⁵ CenaPro. "Sistemas de Relaciones Laborales". México 1998. Pág. 92 a 109.

Consenso

Consentimiento unánime. El de todas las personas que componen un grupo.

Control de calidad

Es un proceso de monitoreo y control que asegura que la evaluación, acreditación y certificación se están llevando de acuerdo a los criterios especificados para los propósitos de la certificación, minimizando así decisiones equivocadas.

Criterios de desempeño

Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia, es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

Elementos de Competencia

Son las funciones básicas que debe ser capaz de hacer una persona para desempeñar un trabajo. Es la parte constitutiva de una Unidad de Competencia describe lo que una sola persona realiza en el marco de una función laboral.

5.1.1 Administración de Recursos Humanos por Competencias Laborales.

Lo que se denomina como la Nueva Cultura Laboral es una parte de los acuerdos firmados en el año de 1993 dentro del Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN) se listan como premisas en los tres países:

- La protección de los derechos laborales
- La creación de nuevos empleos y,
- El Fomento a la Competitividad

En el cual los objetivos son:

Mejorar las condiciones de trabajo y niveles de vida de los trabajadores, organización de actividades de cooperación en relación al trabajo, para la obtención del beneficio mutuo, ente otros.

Como actividades de cooperación se encuentran principalmente las condiciones de trabajo y seguridad e higiene, asistencia técnica para desarrollo de normas laborales cuando se solicite, mejorar los aspectos relativos a incrementar la productividad y sobre todo el desarrollo del recurso humano.

En el futuro los países continuaran buscando mejorar las condiciones de trabajo y de una mejor calidad de vida para los trabajadores. Y esto implica dar una mayor atención a las actividades de cooperación laboral.

Con la globalización de la economía y la entrada en vigor del TLC celebrado entre México y los diferentes países, se exige una flexibilidad en las relaciones laborales y el que las empresas produzcan con la mejor calidad y a los costos más bajos sin sacrificar salarios, capacitación, seguridad en el trabajo, etc. Para esto se ha requerido contar con una cultura laboral que permita lograr un desarrollo tanto de las empresas como de sus trabajadores.

Dentro de este panorama de la Nueva Cultura Laboral se ha encaminado a los trabajadores a trabajar hacia la calidad, la productividad y a concientizarlos del valor que tiene el trabajo productivo como factor de realización humana y generador de desarrollo, a fin de ir logrando un cambio hacia la flexibilidad, competitividad y modernidad de la cultura laboral.

La Nueva Cultura Laboral se denomina como un camino hacia la Competitividad misma que será recorrida con la participación de los empresarios y los trabajadores ya que la productividad se dará siempre de una mejor manera en un ambiente de armonía en los factores de producción y con ello poder ser empresas competitivas y países competitivos.

Como base para de las nuevas relaciones laborales se deberán tener organizaciones que compitan, produzcan y se desarrollen a nivel mundial.

Competitividad lograda por la capacitación, eficientar las competencias de la mano de obra y dar la remuneración a los empleados que sean derivadas de las competencias y sus resultados.

El reto de los departamentos de **Recursos Humanos** es el lograr el beneficio mutuo de la capacitación en la productividad.

Hoy en día ya existen empresas las cuales han iniciado con Certificación de Competencias Laborales y al igual existen Organismos Certificadores uno de ellos es el conocer que es:

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral el cual esta integrado por el Sector empresarial, Sector Social y por parte de la Secretaría de Estado.

La Certificación de Competencia Laboral es el reconocimiento formal a las habilidades, destrezas y conocimientos de una persona, para desarrollar una función productiva, sin considerar la manera en que fueron adquiridos o desarrollados.

Los Elementos para la Certificación son:

Normas técnicas de competencia laboral

Estas normas determinan lo que debe hacer un trabajador, como lo debe hacer y en donde lo debe hacer.

Organismos Certificadores

El cual es una persona moral encargada de certificar la competencia laboral de los candidatos, acreditado por CONOCER, actúa de tercera parte. Al final puede encontrar una lista de estos Organismos Certificadores.

Entidad de Evaluación

Es una persona moral (centro de evaluación) o persona física (Evaluador Independiente), acreditada por un Organismo Certificador, que cuenta con la capacidad e infraestructura física, necesaria para realizar la evaluación de los candidatos que serán certificados.

Para la evaluación del personal se toma como base el nivel de desempeño de las competencias humanas, técnicas y alguna otra que exista dentro de los puestos.

Candidatos interesados en la certificación

El candidato es cualquier persona interesada en certificar su competencia laboral es todo empleado que se encuentre activo, egresado de instituciones educativas, trabajadores independientes y desempleados.

Que es una Competencia

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide el desempeño en un ambiente laboral, y este refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo productivo y de calidad.

De darse las competencias como consecuencia positiva se darán las sociedades con mayor crecimiento en todos los aspectos y una adecuada administración y desarrollo de los recursos humanos.

Dentro de las competencias existen tres tipos:

Básicas

Que se definen como los comportamientos elementales que se deben demostrar los trabajadores y que están asociados a los conocimientos adquiridos en la formación.

Genéricas

Son los comportamientos asociados y desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva.

Específica

Son los comportamientos asociados a conocimientos del área técnica vinculados a un lenguaje o función productiva.

Los beneficios de la Certificación son sin duda bastantes tales como:

- Mayor oportunidad de empleo.
- Reconocimiento de conocimientos y habilidades.
- Movilidad y transparencia del mercado laboral.
- Información oportuna del mercado laboral y de la oferta educativa.
- Mejores condiciones laborales.
- Desarrollo de multihabilidades.
- Fomento de la capacitación.
- Orientación para la capacitación y administración de recursos humanos.

CAPÍTULO II
EL CAMINO DEL CAMBIO

2.1 EL INICIO DEL CAMBIO

Un conjunto de principios observados hace ya más de dos siglos ha dado forma a la estructura, administración y desempeño de los negocios durante los siglos XIX y XX. Llegó la hora de descartarlos totalmente y adoptar nuevos principios. La alternativa es que las entidades cierren sus puertas y se retiren de los negocios. La elección es así de sencilla.

Nuestros empresarios, ejecutivos y gerentes crearon y dirigieron compañías que durante más de cien años correspondieron a la demanda siempre creciente de productos y servicios para un mercado masivo. Esos administradores y sus empresas fijaron las normas de desempeño para el resto del mundo de los negocios, lamentablemente, ya no es ése el caso.

Se describe un nuevo modelo de los negocios y un conjunto de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinvertir las ganancias, a fin de competir en un mundo nuevo.

Para esto se necesita abandonar las viejas ideas acerca de cómo se debe organizar y dirigir un negocio. Se tienen que quedar los principios y los procedimientos organizacionales y operativos que usan en la actualidad y crear otros enteramente nuevos basados en la optimización de sus procesos.

Las nuevas organizaciones no se van a parecer mucho a las corporaciones de hoy, y las formas en que compran, hacen, venden y entregan productos o servicios serán muy distintas.

Serán compañías diseñadas específicamente para funcionar en el mundo de hoy y de mañana, no instituciones procedentes de una época anterior, gloriosa pero que ya no tiene vigencia.

La **Reingeniería** de negocios no es otra idea importada del Japón, no es un remedio rápido que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones, la reingeniería de los negocios no es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados ni la de los vendedores. No forzará a un viejo sistema computarizado a trabajar más rápidamente. No se trata de arreglar nada.⁶

La **Reingeniería** de negocios significa volver a empezar, arrancando de cero. Significa olvidarse de cómo se realizaba el trabajo en la época del mercado masivo y decidir cómo se puede hacer mejor ahora. En la reingeniería de negocios los viejos títulos y formatos organizacionales (departamentos, divisiones, grupos, etc.) dejarán de tener importancia.

Hace unos diez años se empezó a observar que algunas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de su negocio al que se dedicaban sino que había alternado en forma significativa los procesos que seguían en dichos negocios, o incluso habían cambiado totalmente los viejos procedimientos.

Al mismo tiempo se trabajaba activamente para ayudar a algunos de los clientes a desarrollar nuevas técnicas que les permitieran sobrevivir y hasta prosperar en un clima competitivo cada vez más rápido. Para lograr esto, las empresas tenían que estar dispuestas a mirar a través y más allá de departamentos funcionales y fijarse en los procesos cosa nada fácil para corporaciones que durante muchos años se habían apegado a métodos tradicionales de organización.

A las empresas no les queda otro remedio que armarse de valor y hacerlo. Para muchas, la reingeniería es la única esperanza de liberarse de los métodos ineficaces y anticuados de manejar los negocios que las llevarán inevitablemente al desastre.

⁶ Hammer & Champy. Reingeniería. México 1994., Norma 1998. p. 2

El término **reingeniería** se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información. Durante algún tiempo, quizás desde cuando las computadoras incursionaron en los negocios, los profesionales de la tecnología han sabido que la mejor manera de utilizar las computadoras consiste en emplearlas para automatizar los antiguos procesos.

La mayor parte de los procesos de negocios es producto de una compleja serie de decisiones deliberadas y de evolución informal. Estos no se han visto relacionados con un proceso de ingeniería en el sentido de ser un diseño creado por profesionales y cuyo proceso haya estado determinado por las especificaciones del diseño del mismo. Quizás ingeniería administrativa es una mejor expresión pero, de hecho, no es de uso general.⁷

En su actual etapa de desarrollo, la **reingeniería**, para ser eficaz, implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza, lo cual constituye su aspecto más problemático. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere de expertos en trabajo de personal, ingeniería industrial y economía, en mercadotecnia, contaduría, tecnologías de diferentes clases y de hecho, en el trabajo específico que va a desarrollar. La reingeniería abre una nueva puerta, que conduce a muchas otras, y son los gerentes que han visto que hay detrás de esas otras puertas.

Por lo anterior se necesita que cada entidad cuente con el personal y los procesos indispensables, no más no menos, esto implica que cada individuo debe tener claro qué es lo que tiene que hacer para llevar a cabo las actividades requeridas y lograr sus objetivos, cuál es la misión y visión de la entidad, a donde quiere llegar y así la entidad sabrá con certeza lo que tiene que hacer cada uno de sus miembros para enfrentar este reto y cómo diseñar sus procesos para operar.

⁷ Morris D. Reingeniería. Colombia, Mc.Graw Hill; 1998. p.9

2.2 RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio ha surgido de experiencias negativas, de reacciones inconscientes que han tenido como base conflictos, el nuevo ambiente empresarial actual exige un cambio en la magnitud del negocio que podría atemorizar, incluso a la persona de negocios más valiente.

En muchas compañías, la competencia entre los gerentes rivaliza con cualquier cosa de la competencia que se da intercompañías. Esta situación ha inducido a la triste necesidad de evitar cualquier asociación para evitar fallas.

Otra causa de resistencia es la cercanía de los eventos externos. Si se anticipa en una fusión o una adquisición, el cambio puede no ser oportuno. Una razón muy relacionada con esta causa es la anticipación de cambios administrativos, en especial e los niveles mas altos.

El costo es otra razón habitual para el rechazo de proyectos de cambio. Muchas compañías han tenido dificultad en hacer acopio de los recursos necesarios, debido a que algunos proyectos pueden ser muy generosos principalmente aquellos por los que se debe adquirir equipo o instalaciones nuevas.

La resistencia basada en los costos es más típica en aquellos proyectos de cambio que no están apoyados de manera adecuada, por quienes tienen el nivel de decisión más alto en la compañía.

Si el proyecto de cambio no aparece en el plan de la compañía el presupuesto de la entidad, generalmente un plan anual, la compañía puede no considerar el proyecto hasta que se apruebe el nuevo plan.

Cuando la competencia es poca y el negocio es bueno, una compañía rehusará un cambio significativo y continuará haciendo su trabajo como siempre lo ha hecho.

En la actualidad la operación de negocios debe cambiar cuando las presiones del mercado obligan a las compañías a responder. Las reglas del pasado se están rescribiendo y los sobrevivientes deben reconocer y aceptar las nuevas reglas.

2.3 OBJETIVOS DEL CAMBIO

Todo cambio organizacional a la estructura y funcionamiento de una empresa va a tener un objetivo bien definido y coherente que lo justifique.

Los principales objetivos del cambio son los siguientes:

- **Desarrollar** un sistema viable y capaz de auto renovarse que pueda adecuarse a las características, necesidades y requerimientos de nuestra empresa.
- **Optimizar** la efectividad en los sistemas y funcionamiento de la empresa.
- **Avanzar** hacia la participación y colaboración de los equipos de trabajo que conforman a nuestra organización.
- **Alcanzar** el punto en el que las decisiones sean tomadas con base en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales.
- **Aumentar** el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de nuestra organización.
- **Mejorar** la comunicación vertical, horizontal y diagonal dentro de la empresa.
- **Incrementar** el nivel de entusiasmo, reconocimiento y satisfacción por el personal.
- **Encontrar** soluciones creativas e innovadoras a las diferentes problemáticas que se presenten.

2.4 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Iniciaré definiendo lo que es el cambio y los diferentes tipos que existen para posteriormente definir el cambio organizacional.

Cambio:

Es la acción o efecto de alterar algo.

“Es la modificación significativa de condiciones internas y externas de una organización en la que se ha venido trabajando “⁸

Para efectos de realizar este cambio es necesario preguntarse hacia donde va dirigido el cambio y cómo se debe realizar el mismo.

De acuerdo a mi apreciación Cambio Organizacional es:

La modificación planeada de la estructura organizacional interna de una empresa, así como de los factores que en ella intervienen con el objeto de optimizar su funcionamiento para el mejor aprovechamiento de los recursos económicos, técnicos y financieros de la misma.

Para que un cambio se genere dentro de la empresa debe existir cierto grado de insatisfacción, desaliento, incertidumbre y tensión en el trabajo o resultados de la empresa.

Por lo anterior la responsabilidad de los directivos y de los empresarios es buscar el control y lograr el cambio de su empresa dirigiéndola hacia donde desean tomando en cuenta la necesidad de:

- Entender perfectamente el cambio
- Prepararnos para comprender las fortalezas y debilidades internas.
- Detectar barreras y oportunidades del ambiente externo.
- Relacionar el impacto del cambio con la situación y apreciación de nuestra empresa.
- Tomar acciones y decisiones que fortalezcan las condiciones de nuestra empresa.

⁸ Morales Zúñiga Julieta, Desarrollo Organizacional. <http://www.universidadabierta.edu.mx./Biblio/M/>.

Así pues, es relevante entender lo que pasa dentro y fuera de nuestro entorno empresarial, para entender y efectuar un cambio organizacional de la manera más adecuada a nuestras características y necesidades.

2.5 CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Todo cambio dentro de una organización implica movimiento y desarrollo de la misma, más no una estabilidad y estancamiento. El cambio va a ocurrir a lo largo y ancho de la organización involucrando los elementos, factores y recursos inmersos en ésta.

El cambio va a presentar determinadas características que a continuación se citan:

Todo cambio implica tres condiciones:

Situación presente: condiciones actuales de funcionamiento, operación y estructuración de la empresa.

Situación de Transición: Adecuación de las condiciones actuales a oportunidades de mejoras dentro de la empresa.

Situación Futura: Mantener los cambios o adecuaciones hechos a la empresa y efectuar la retroalimentación constante para realizar otros cambios en caso de que así sean requeridos.

Todo cambio debe tener una justificación coherente (análisis) y requiere de planeación adecuada.

El **cambio** es innovador y orientado hacia la optimización de procesos y funcionamiento integral de la empresa.

Debe involucrar a todas las áreas de la empresa y requiere de la participación activa de éstas, iniciando por la alta dirección hasta llegar a los niveles operativos.

Requiere de tiempo y adaptación por parte del personal.

Es un proceso que nunca termina, requiere de la retroalimentación constante y de la adecuación a la situación actual de nuestra empresa y a las condiciones y comportamiento del mercado externo.

Requiere de personal capacitado y especializado para difundir e implantar el cambio consultor, gerentes de cambio.

Todo cambio va a ser dirigido por factores internos o externos de la empresa que provocan un cierto grado de insatisfacción y de vacío entre los objetivos y el desempeño.

2.5.1. Comenzar sobre una base limpia.

Joel Barker, en su obra *The Business of Paradigms*, establece que cuando un paradigma cambia, todo vuelve a comenzar, (**cambio radical**). Cuando se presenta una modificación trascendental, quienes reconocen la oportunidad y toman la ventaja del cambio, sobrepasan a quienes no lo hacen.

En los negocios de hoy se presenta la misma relación de ventaja y el cambio se basa en la verdad. Las oportunidades que brindan los cambios son ilimitadas. Éstos ofrecen una base limpia para la aplicación creativa de nuevas técnicas, materiales y procesos.

Al igual que la mayor parte de acciones de cambio, la definición de **calidad** debe ser un objetivo en movimiento: variará de manera constante según las perspectivas que incluya el cambio.

Esta condición tiene implicaciones de gran alcance cuando operaciones, producción, estrategia y necesidades de servicio dependen directamente de la definición (calidad), y tienen la necesidad de cambiar para responder a los ajustes de la misma. En consecuencia es necesario revisarla cada determinado tiempo (seguimiento), es decir estar en un **mejoramiento continuo de calidad**, es un proceso mediante el cual la calidad mejora constantemente. De acuerdo con los principios de W. Edwards Deming, la calidad sólo se puede elevar como parte de un mejoramiento en curso de los procesos de trabajo de una compañía.

Se considera que para lograr un buen desempeño en un programa de calidad total, los gerentes y los trabajadores deben entender la operación a un nivel muy detallado. Para dirigir los temas y evaluar los cambios propuestos necesitan toda la información disponible orientada a resolver las interrogantes de quién, qué, cuándo, dónde. Cómo y porqué. Además de la operación, se deben entender los sistemas de apoyo, producción y comunicación. Sólo cuando se aprecie este conjunto como un todo, podrá comprenderse la operación y controlarse el cambio dentro de ella.

Cuando el movimiento hacia una operación se basa en un mejoramiento continuo de la calidad, se utiliza una serie de pequeños enfoques para aumentarla. Los procesos cambian a través del tiempo y no como resultado de una acción única. El mejoramiento continuo de la calidad es, entonces, un compromiso para cambiar en una forma controlada directamente desde el punto que se adoptó.

CAPÍTULO III
¿QUÉ ES EN REALIDAD LA REINGENIERÍA?

3.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA

En el año de 1899, haciendo una nueva demostración del liderazgo que entonces ejercía en cañoneo naval de precisión, la Marina de los Estados Unidos llevó a cabo una exhibición de práctica de tiro para referenciar su rendimiento. En un total de veinticinco minutos de fuego contra un blanco que era un buque situado a una distancia aproximada de una milla (1.6 km), se registraron exactamente dos impactos, y éstos es las velas del buque que servía de blanco. Pero en 1902 la Marina de los Estados Unidos podía dar en un blanco parecido cuantas veces disparaba un cañón, la mitad de las balas podían hacer impacto dentro de un cuadrado de 50 pulgadas por lado (1.27m).

¿ Qué había ocurrido en tan corto espacio de tiempo para lograr un rendimiento tan espectacular ? Para contestar esta pregunta, debemos recordar la historia de un joven oficial de artillería naval llamado William Sowden Sims.

Casi nadie ha oído hablar de el, pero se puede decir que Sims cambio el mundo. Lo cambio en virtud de un proceso que hoy denominamos reingeniería. Hace un siglo, apuntar un cañón en alta mar era una cosa muy aleatoria. El cañón, el blanco y los mares que los rodeaban se hallaban en movimiento continuo.

Los héroes tradicionales de los combates navales eran navegantes que maniobraban para colocar el buque en una u otra posición y dar a los cabos de cañón la oportunidad de cumplir su difícil cometido. Pero en unas maniobras que se hicieron en el mar de China, Sims observó los avances decisivos que los artilleros ingleses habían empezado a lograr en la precisión del tiro, con solo ligeras modificaciones en la manera de apuntar y disparar.

Los elementos del proceso para la artillería naval eran bastante sencillos hace un siglo: un cañón, una manivela para levantarlo al ángulo de la trayectoria deseada para un alcance normal de una milla, y un anteojo de larga vista montado sobre el cañón mismo a fin de mantener el blanco en la mira hasta un instante después del disparo y el retroceso de la pieza.

Lo primero que sugirió fue reglar la relación de los engranajes de tal manera que el artillero pudiera elevar o bajar fácilmente el cañón siguiendo el blanco en los balanceos del buque. En segundo lugar propuso cambiar de sitio la mira del cañón para que el artillero no fuera afectado por el retroceso al disparar. Esta innovación le permitiría conservar el blanco en la mira durante todo el acto del disparo. El resultado sería fuego de puntería continua.

Sims predijo que sus modificaciones al proceso tenían el potencial de aumentar la precisión de tiro en mas del 3000 por ciento, sin costos adicionales, sin usar tecnología adicional y sin necesidad de aumentar el personal de maniobra. Sin embargo las cartas de Sims fueron desoídas por varias razones:

Si se podía hacer, alguien ya lo habría hecho.

Si se podía hacer, ya se le habría ocurrido a algún navegante.

Si se hacía ¿cuál sería el impacto en la estructura organizacional de la Marina.?

Finalmente envió una carta al entonces comandante en jefe Teodoro Roosevelt, al leerla quedó asombrado vio el poderoso potencial de la idea de Sims si ese cambio radical se ponía en práctica vigorosamente.

Ordenó que el informe de Sims se distribuyera s todos los oficiales de la Marina de Guerra. Los avances productivos fueron enormes y llegaron al 3000 por ciento que había profetizado Sims.

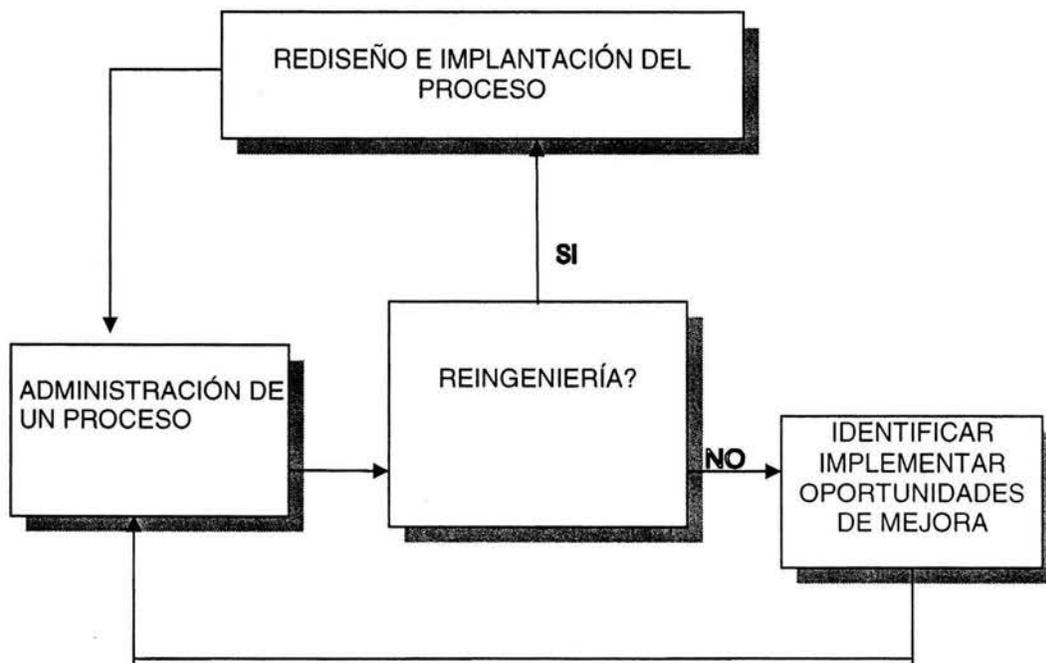
Posteriormente Sims reorientó el sistema de adiestramiento naval ascendió hasta el grado de almirante. Lo que comenzó como un esfuerzo por cambiar la manera de disparar los cañones de la flota cambió al fin a toda la Marina.⁹

⁹Raymond L. Manganelli, Mark m. Klein. . Como Hacer Reingeniería. México 1995. Páginas 3 a 6. Editorial Norma

3.2 ¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA DE PROCESOS?

La reingeniería es el rediseño e implantación de un proceso o de una parte principal de un proceso para satisfacer nuevos requerimientos o lograr avances significativos en el desempeño del proceso. Hay varias formas de llevar a cabo la reingeniería de un proceso. En el siguiente diagrama un enfoque en la Administración y Optimización de Procesos.

“Diagrama de Administración y Optimización de Procesos”



Propiamente hablando, “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. En esta definición existen cuatro palabras claves. ¹⁰

¹⁰ HAMMER. M. Reingeniería, México 1994. Páginas 34.a 38. Editorial Norma

Palabra clave: Fundamental

Al emprender la reingeniería de su negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿ Por qué hacemos lo que estamos haciendo ?, ¿ Y por qué lo hacemos en esa forma ?. Al hacernos estas preguntas nos obliga a examinar las reglas técnicas y los supuestos en que descansa el manejo de nuestros negocios.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado. La reingeniería determina primero *qué* debe hacer una compañía; luego, *cómo* debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que *debe* ser.

Palabra clave: Radical

La segunda palabra clave de la definición es *radical*, del latín *radix*, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Rediseñar es inventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

Palabra clave: Espectacular

La tercera palabra es espectacular. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Si una compañía se encuentra el 10% por debajo del nivel al que debiera haber llegado, si sus costos son demasiado altos en un 10%, si su calidad es el 10% muy baja, si sus servicio a los clientes necesita una mejora del 10%, esa compañía no necesita reingeniería.

Con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10%. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Palabra clave: Procesos

La cuarta palabra clave en nuestra definición es *procesos*. Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

¿Qué es un Proceso?

Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las compañías más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales de este proceso – recibir el formulario de pedido, escoger los bienes en la bodega, etc. – y tienden a perder de vista el objetivo grande, que no es otro que poner los bienes en las manos del cliente que los pidió.

Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir ni no se entregan los bienes.

Uno de los fundamentos principales de la calidad es que **“todo el trabajo es parte de un proceso”**. Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por una serie de entradas específicas y tareas de valor agregado que producen salidas específicas.

El alcance de los procesos abarca desde cómo los empleados realizan sus tareas diarias, hasta procesos de inicio a fin para el desarrollo, producción y distribución de productos y servicios.

La perspectiva de un proceso que originalmente se inicio con la calidad en la manufactura, ha sido extendida a todas las áreas de la organización e incluyen las siguientes actividades:

- ✓ Administración de procesos (como planeación de negocios).
- ✓ Procesos de información (tal y como, las mediciones de la satisfacción de los clientes).
- ✓ Procesos de productos y servicios (como la introducción de un nuevo producto).
- ✓ Procesos de soporte (por ejemplo, la educación y entrenamiento).

Propiamente hablando: **"reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"**.

Lo anterior se puede consultar y constatar con las aportaciones de especialistas de Hammer. M. Quien es uno de los estudiosos de la aplicación de la Reingeniería en nuestros tiempos.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA REINGENIERÍA

La reingeniería es una técnica de optimización de procesos. Se distingue de las otras técnicas de optimización por el concepto del rediseño. El rediseño es la libertad de iniciar algo con una hoja de papel en blanco, pensar nuevamente en todos los aspectos involucrados en el proceso, sus salidas, estructura, tareas, tecnologías, y hasta el propósito.

El rediseño es la libertad de ir más allá del proceso actual, si es necesario, para satisfacer los requerimientos de los clientes o lograr mejoras significativas en el desempeño.

Particularmente el rediseño implica un mayor grado de latitud que cualquier otra técnica de optimización en las siguientes áreas:

Factores Organizacionales. Durante un proyecto de reingeniería, una organización también puede ser reestructurada para cumplir con el proceso. Las relaciones existentes entre el staff, las funciones de trabajo, habilidades, las compensaciones, y los reportes pueden cambiar significativamente.

El alcance y las Salidas del Proceso. Durante un proyecto de Reingeniería, es posible identificar la necesidad de crear nuevas salidas o de modificarlas con el fin de satisfacer de la mejor manera los requerimientos de los clientes. Adicionalmente pueden variar las fronteras lógicas del proceso en términos del flujo de las operaciones. Las operaciones de los proveedores pueden ser integradas verticalmente dentro del proceso.

Recursos. Durante este tipo de proyectos se debe contar con los recursos necesarios para poder llevar a cabo cambios significativos. Un proyecto exitoso de reingeniería requiere que gente clave invierta su tiempo al implantar facilidades, tecnología, reubicaciones y entrenamiento.

Metas para Lograr la Optimización

Los proyectos de reingeniería, generalmente se inician como una respuesta a una meta de superación o penetración que requiere mejoras significativas en el desempeño del proceso, casi siempre se expresan como metas para reducir costos, mejorar tiempos de entrega, aumentar la confiabilidad del proceso o disminuir los porcentajes de defectos.

Estas metas comúnmente se derivan de una visión sobre dónde debe de estar el negocio en el futuro. Esta necesidad del negocio puede ser reactiva (por ejemplo para contrarrestar una amenaza competitiva o para responder a los cambiantes requerimientos de los clientes) o bien pueden ser proactivas (por ejemplo para obtener una ventaja competitiva o aplicar nuevas tecnologías que reduzcan sustancialmente los costos).

Estas metas pueden o no afectar directamente a los clientes. Por ejemplo, un negocio puede cambiar dramáticamente su tiempo de entrega para ajustarse a las necesidades del cliente y así permanecer competitivo. Por otro lado las metas de reducción de costos o de defectos internos pueden no afectar directamente a los clientes, a pesar de que pueden ser críticas para el negocio.

BENEFICIOS

Entre los principales beneficios se encuentran el aumento de la facturación, la prevención de pérdidas, disminución de costos, mejores tiempos de entrega, etc. algunas historias exitosas de proyectos de reingeniería:

Dentro de AT&T el equipo de Revisión de diseños de Calidad llevó a cabo una reingeniería del proceso de abastecimiento de diseños de las tarjetas con cableado impreso para la fábrica de manufactura de Richmond.

El proceso anterior se basaba en la transferencia de dibujos de papel. mientras que en el proceso rediseñado, la información se introduce en un paquete de CAD (Diseño asistido por Computadora), se audita el diseño y los problemas de manufactura se transmite electrónicamente desde la computadora y se usa para generar directamente la herramienta en Richmond.

La calidad del diseño inicial aumentó aproximadamente de un 40% a un 90%. En costos directos obtuvieron un ahorro de 4 millones de dólares y las ventas aumentaron en 15 millones.

Una empresa de manufactura de bienes de consumo hizo reingeniería de sus métodos de distribución y con esto logró ahorros de millones de dólares anuales. Diseñaron un nuevo sistema de distribución aumentando notablemente la eficiencia y disminuyendo los niveles de inventarios. Las mercancías ya no se dañaban ya que los pasos de manejo físico de mercancía fueron eliminados. Los competidores tuvieron que reestructurarse utilizando métodos similares de distribución.

American Express estableció mejorar los costos, el tiempo y la calidad del proceso de autorizaciones de crédito al juntar el conocimiento de sus mejores autorizadores en un sistema Experto de Asistencia de autorizaciones. Este proyecto los llevó a una reducción de costos por créditos perdidos de 7 millones anuales, una reducción del 25% en el tiempo promedio de autorizaciones de crédito y un 30% en créditos rechazados inapropiadamente.

Costos y Riesgos.

Mientras que la reingeniería ofrece beneficios significativos también involucra algunos costos y riesgos. Los beneficios deben de ser ponderados cuidadosamente y comparados contra los costos y riesgos de los cambios. La reingeniería requiere recursos sustanciales y no es una solución rápida. Hay proyectos de reingeniería que pueden durar años antes de la implantación del rediseño final. Adicionalmente se introducen riesgos de varias fuentes, como puede ser la resistencia al cambio por la gente que se vea afectada por ellos.

Reconstrucción de los Procesos

Un proceso rediseñado es muy distinto de un proceso tradicional. Los procesos rediseñados toman muy diferentes formas. Sin embargo, sí podemos decir mucho acerca de las características que los tipifican.

Al observar y tomar parte en proyectos de reingeniería en una docena de corporaciones, vimos semejanzas notables entre los diversos procesos, semejanzas que van más allá de los tipos de industria y aún de la identidad de un proceso particular. Mucho de lo que se aplica a una compañía de automóviles que ha rediseñado sus procesos se aplica igualmente a una compañía de seguros o a un minorista.¹¹

Que unos mismos temas aparezcan en diversas compañías que han emprendido la reingeniería no debe sorprender, ya que la forma de esas compañías, lo mismo que la forma de organización industrial tradicional, se deriva de unas pocas premisas fundamentales.

El modelo industrial descansa en la premisa básica de que los trabajadores tienen pocas destrezas y poco tiempo o capacidad para capacitarse.

Esta premisa inevitablemente exige que los oficios y las tareas que se les asignen sean muy sencillos.

Adam Smith sostenía que la gente trabaja más eficientemente cuando sólo tiene que realizar una tarea fácil de entender. Sin embargo, las tareas sencillas exigen procesos complejos para integrarlas.

Durante doscientos años, las compañías han aceptado los inconvenientes, las ineficiencias y los costos que traen los procesos complejos, a fin de cosechar los beneficios de las tareas simples.

¹¹ *Idem*

En la reingeniería paramos en la cabeza el modelo industrial. Decimos que para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones.

A continuación se describen algunas características comunes, algunos temas recurrentes, que con frecuencia se encuentran en los procesos rediseñados:

Varios oficios se combinan en uno

Esta es la característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

Los beneficios de procesos integrados, de los trabajadores de caso y de los equipos de caso son enormes. Eliminar pases laterales significa acabar con los errores, las demoras y las repeticiones, otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilitan la asignación de responsabilidad y el seguimiento de desempeño.

Los trabajadores toman decisiones

Las compañías que emprenden la reingeniería no sólo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o a equipos de caso, sino también verticalmente.

En aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo.

Los trabajadores mismos realizan hoy aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes. Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.

La deslinearización de los procesos los acelera en dos formas:

Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. **Segunda:** Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce la ventana de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repetición de trabajo, que es otra fuente de demoras.

Se reducen las verificaciones y los controles

La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control, o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

Los procesos convencionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor pero se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos.

Las tres “C” de la Reingeniería

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es aterradamente ignoto. Llamamos estas fuerzas las tres “C”: **C**lientes, **C**ompetencia y **C**ambio. Los nombres no son nuevos, por cierto, pero sus características son notablemente distintas de lo que fueron en el pasado.¹²

Los clientes asumen el mando

Los que mandan ya no son los vendedores: son los clientes. Hoy los clientes les dicen a los proveedores qué es lo que quieren cuándo lo quieren, y cuánto pagarán. Esta nueva situación esta descontrolando a compañías que sólo sabían de la vida en un mercado masivo.

Los clientes ya no se comportan como si todos hubieran sido fundidos en el mismo molde. Los clientes – consumidores y corporaciones por igual – exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas.

Ya no tiene vigencia el concepto del cliente; ahora es este cliente, aquél con quien el vendedor esta negociando en determinado momento y que tiene la capacidad de exigir lo que a él le guste.

Los clientes individuales, sean consumidores o firmas industriales exigen que se les trate individualmente. Esperan productos configurados para sus necesidades, entregados según programas que estén de acuerdo con sus planes de manufactura o con sus horarios de trabajo y condiciones de pago que les sean cómodas. Individual y colectivamente, una serie de factores han contribuido a desplazar el equilibrio de poder de mercado del productor al consumidor.

¹² HAMMER. M. Reingeniería, México 1994. Página 25 a 32. Editorial Norma

3.4 OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA

El objetivo de la Reingeniería no es hacer cambios sustanciales en la productividad ni en la calidad de una empresa, no es hacer un cambio rápido y completo en la estructura de la misma para lograr innovaciones en productividad y calidad, su fin fundamental es la **OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS**.

Además de optimizar procesos, la finalidad de la reingeniería es buscar avances decisivos, no mejorando los procesos ya existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La reingeniería implica, igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad.

Reingeniería significa: HACER MÁS CON MENOS.

Las personas que no conocen a fondo la reingeniería y las que apenas se han enterado del concepto suelen saltar irreflexivamente a la conclusión de que más o menos lo mismo que otros programas de mejoras de negocios los cuales ya están familiarizados. O bien piensan que es lo mismo que reestructurar o algún otro medio comercial.

La Reingeniería se diferencia en forma significativa aún de aquellos programas con los cuales tienen algunas premisas en común.

No se debe confundir la reingeniería de negocios con la llamada reingeniería de software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. La reingeniería de software a menudo no produce otra cosa que sofisticados sistemas computarizados que automatizan sistemas obsoletos. La reingeniería no es reestructurar ni reducir.

Rediseñar una organización tampoco es lo mismo que reorganizarla, reducir el número de niveles o hacerla más plana, aunque la reingeniería si puede producir una organización más plana. El problema que enfrentan las compañías no proviene de su estructura organizacional sino de la estructura de procesos.

La reingeniería tampoco es lo mismo que mejorar la calidad total, ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. Desde luego, los problemas de calidad también reconocen la importancia de los procesos y ambos (calidad y reingeniería) empiezan con las necesidades del cliente y trabajan de ahí hacia atrás.

Los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes de una compañía y buscan mejoras por medio de lo que los japoneses llaman kaisen, o mejora incremental y continua. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso. ¹³

La reingeniería busca avances decisivos, no mejorando los procesos ya existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La reingeniería implica, igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad.

¹³ Ibidem pág.50

3.5 METODOLOGÍA DE LA REINGENIERÍA

La metodología de la Reingeniería consta de cinco etapas: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación. Las etapas se deben realizar en forma consecutiva. La de solución se subdivide a la vez en diseño técnico y diseño social, y los dos se realizan al mismo tiempo. El final de cada etapa representa un punto importante del proyecto de reingeniería.¹⁴

ETAPA1: PREPARACIÓN

El propósito de la etapa 1 es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. La etapa de preparación produce un mandato de cambio, una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería y un plan de acción

Existen las siguientes cuestiones básicas que resuelve esta etapa y son:

¿Cuáles son los objetivos y las expectativas de los altos ejecutivos? ¿Cuál es su nivel de comportamiento con este proyecto?

¿Cuáles deben ser las metas de este proyecto? ¿Cuán atrevidas podemos hacerlas sin sacrificar el realismo?

¿Quiénes deben estar en el equipo? ¿Qué combinación de destrezas y capacidades deben estar representadas en el equipo?

¿Qué necesitamos comunicar a los empleados para merecer su apoyo y su confianza?

¿Qué habilidades de reingeniería tendrán que aprender los miembros del equipo?

La etapa 1, Preparación, se comprende de cuatro tareas:

- Reconocer la necesidad
- Desarrollar consenso ejecutivo
- Capacitar al equipo de reingeniería
- Planificar el cambio

¹⁴ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein . Cómo Hacer Reingeniería. México 1995. Páginas 289 a 310. Ed. Norma

ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN

El propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo del negocio con procesos orientados al cliente. En ella se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; identificación de actividades que agregan valor, un diagrama de organización recursos, volúmenes y frecuencia; y la selección de los procesos que se deben rediseñar. Entre los interrogantes que contesta esta etapa se incluye:

¿Cuáles son nuestros principales procesos?

¿En donde se tocan las interfaces de estos procesos con las de los procesos de cliente y proveedores?

¿Cuáles son los procesos estratégicos de valor agregado?

¿Cuál es el proceso que debo rediseñar en el presente trabajo?

ETAPA 3: VISIÓN

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. Se identifican en la etapa de Visión los elementos existentes del proceso, tales como organizaciones, sistemas, flujo de información y problemas y cuestiones corrientes. También se producen medidas comparativas del rendimiento actual de los procesos, las oportunidades de mejoramiento y los objetivos, una definición de los cambios que se necesitan y una declaración de la "visión" del nuevo proceso.

Los interrogantes claves que se deben justificar en esta etapa son:

¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos en la actualidad?

¿Que supuestos estamos haciendo acerca del flujo de trabajo, de las políticas y de los procedimientos actuales?

¿Hay maneras de alcanzar nuestras metas y atender a las necesidades de la clientela, que parecen imposibles hoy pero que si se pudieran realizar cambiarían fundamentalmente nuestro negocio?

¿Cómo fluye la información y el trabajo en el proceso relacionado?

Antes de iniciar la reingeniería de un proceso, el equipo de proyecto debe haber desarrollado una Visión del nuevo proceso. La visión expone el propósito del proceso de reingeniería. Debe ser comprensible para la administración y debe estar claramente vinculada con las metas de la organización. Debe incluir tanto el aspecto técnico como el social de la manera como se va a realizar el trabajo. Debe declarar las metas de rendimiento para el nuevo proceso y demostrar que ellas representan un avance definitivo.

ETAPA 4: SOLUCIÓN: DISEÑO TECNICO

El propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión. La etapa contesta la pregunta “¿Cómo?”. El desarrollo de la solución tiene dos componentes: diseño técnico y diseño social. Tres factores o fuerzas que hacen posible la reingeniería de procesos tecnología, información y potencial humano. La reingeniería dirige estas fuerzas a avances decisivos en el rendimiento de los procesos.

SOLUCIÓN: DISEÑO SOCIAL

Tiene que realizarse al mismo tiempo con el diseño técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos dos componentes debe ser congruentes. El propósito de esta etapa es específicamente las dimensiones sociales del proceso.

La etapa de diseño social produce descripciones de la organización y dotación de personal, cargos, planes de carrera de incentivos que se emplean en el proceso rediseñado. Junto con la etapa “Diseño técnico”, produce diseños para la interacción de los elementos social y técnico.

Las preguntas clave que esta etapa contesta son:

¿Qué recursos técnicos y humanos necesitaremos para rediseñar? ¿Qué prioridades y dependencias existen?

¿Qué recursos humanos necesitaremos en el proceso rediseñado?

¿Qué metas y medidas debemos establecer?

¿Cómo será nuestra nueva organización?

ETAPA 5: TRANSFORMACIÓN

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño producido en la etapa 4. La etapa de Transformación produce una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismos de cambio continuo durante la vida de la versión de producción.

Las preguntas claves que contesta esta etapa son:

¿Cuándo debemos empezar a controlar el progreso? ¿Cómo sabemos si vamos por buen camino?

¿Qué mecanismos debemos desarrollar para resolver problemas imprevistos?

¿Cómo podemos asegurarnos de que en el periodo de transición no hay tropiezos?

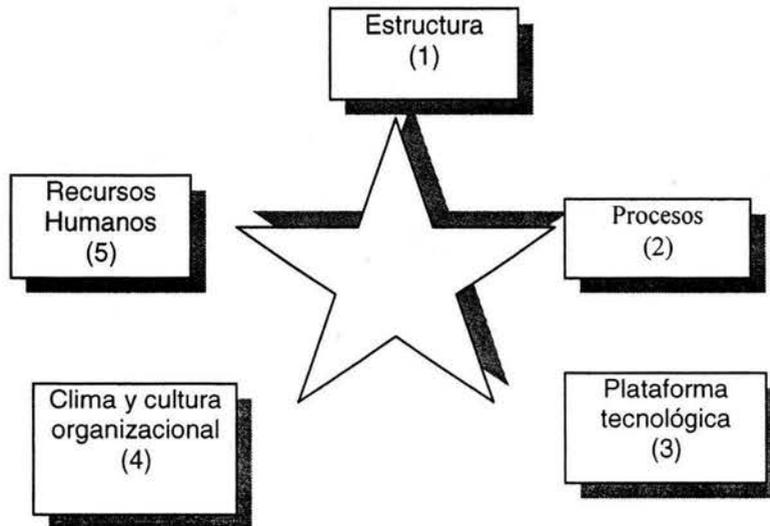
¿Cómo seguimos creando impulso para cambio continuo?

¿Qué técnicas debemos utilizar para reajustar la organización?

En este punto del proyecto de reingeniería una organización ya habrá seleccionado el proceso o procesos que quiere rediseñar y habrá desarrollado una visión de los resultados que espera. En la visión se incorporan tanto las ganancias que se esperan del rediseño como una idea de cómo se diferenciarán los aspectos sociales y técnicos del proceso actual. La organización habrá desarrollado igualmente un diseño para realizar la visión del proceso y tendrá ya un plan para implementar dicho diseño. Ese plan se implementa en la etapa de Transformación.

3.6 CAMPOS SUSTANCIALES EN LOS QUE LA REINGENIERÍA ACTÚA (GRÁFICA 1)

“La reingeniería actúa en cinco campos sustanciales”

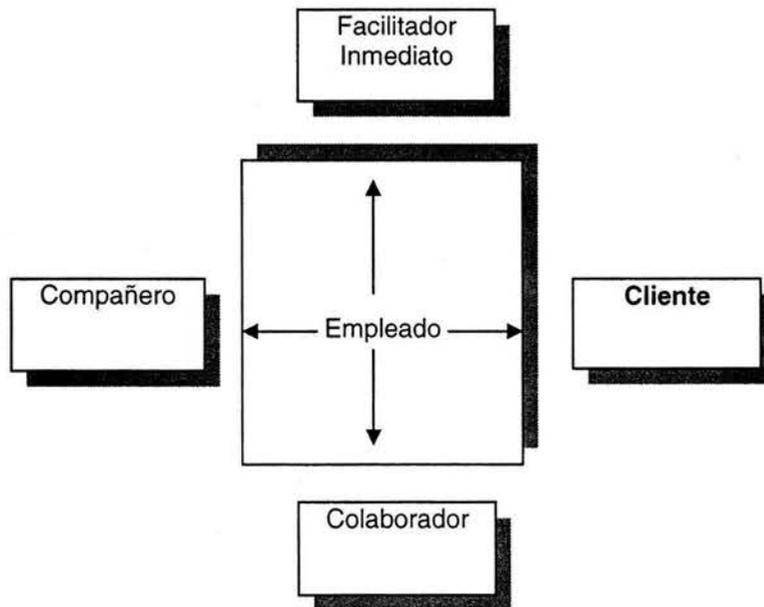


PRIMER CAMPO SUSTANCIAL: ESTRUCTURA

Se deben eliminar en las organizaciones las estructuras piramidales, ya que éstas producen lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces, claro está debemos estructurar en forma más vertical; descentralizando así las decisiones y facilitando la comunicación.

Debemos organizarnos de afuera hacia adentro, pensando siempre en el cliente se debe eliminar el concepto jefe y cambiarlo por el de facilitador, además tomar en cuenta que los recursos humanos ya no se administran, sino más bien se lideran. Recordemos también que ahora el trabajador se evalúa no sólo por su facilitador inmediato sino también por sus compañeros, clientes y colaboradores.

(GRAFICA 2 PROPUESTA), DONDE SE OBSERVA LA ELIMINACIÓN DE ESTRUCTURAS PIRAMIDALES.



SEGUNDO CAMPO SUSTANCIAL: GRÁFICA DE PROCESOS

El trabajo se debe organizar por sistemas básicos y de ahí segregan los procesos y subprocesos; tenemos por ejemplo los sistemas básicos:

- Técnico
- Táctico
- Estratégico
- Administrativo

Debe existir un enfoque sistemático: todo hacia el cliente.

Las jefaturas se deben estructurar por procesos, para evitar los obstáculos en cada uno de ellos. La responsabilidad debe ser por resultados, sin excusas.

TERCER CAMPO SUSTANCIAL: TECNOLOGÍA

La tecnología debe estar al servicio del cliente, a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad decisoria del personal. La tecnología facilita el diseño de los sistemas de información para la calidad del servicio, siempre pensando en el cliente, Así se debe manejar más información y menos papeles.

CUARTO CAMPO SUSTANCIAL: CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Los valores de los trabajadores y la organización, deben ser compartidos, creando un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los estilos gerenciales deben ser comunicativos y participativos, creadores de compromiso, entrega y entusiasmo y compromiso grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras lo mismo: Misión / Visión.

De todo lo citado anteriormente podemos decir que las organizaciones como entes dinámicos que son, necesitan brindar una efectiva respuesta a las demandas de un entorno cambiante y cada vez más exigentes, además, tenemos que poner especial atención a los planos organizativo dinámico, estructural, funcional y comportamental, lo que permitirá un análisis integral de la organización para poder operacionalizar este cambio vía de la reingeniería.

QUINTO CAMPO SUSTANCIAL: RECURSOS HUMANOS

Este quinto campo es bastante nuevo para la reingeniería de impacto, ya que Michael Hammer dejó por fuera todo lo que tiene que ver con los Recursos Humanos.

El primer punto que toca la reingeniería de Recursos Humanos, es la polifuncionalidad del personal y la rotación de puestos. Todos los trabajadores saben hacer todas las tareas de todos los puestos de la organización. Las funciones del personal deben ser enriquecidas con tareas que saquen el puesto de la rutina y, por supuesto, que lleven al trabajo en equipo. Además, ya se elimina el concepto de "Manual de Puestos" cambiándolo por "Manual de Clases".

En los recursos humanos de la organización se debe inculcar el sentido de pertenencia, orgullo y solidaridad laboral. Se debe eliminar la concepción de los trabajadores de que el trabajo es un castigo divino, cuando más bien es fuente de retos y satisfacciones.

Los recursos humanos podrán enfrentarse al futuro competitivo sólo a partir de una adecuada capacitación, dirigida siempre a enfrentar necesidades reales y de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa. Además, se debe tener una visión de largo plazo en la contratación; de nada podrá servir a los empresarios la rotación de personal en caso contrario, pues no podrán capitalizar el recurso humano.

De todo lo citado anteriormente podemos decir que las organizaciones, como entes dinámicos que son, necesitan brindar una efectiva respuesta a las demandas de un entorno cambiante y cada vez más exigente, además, tenemos que poner especial atención a los planos organizativo dinámico, estructural, funcional y comportamental, lo que permitirá un análisis integral de la organización para poder operacionalizar este cambio vía de la reingeniería.

CAPÍTULO IV
OPORTUNIDAD PARA DESARROLLAR
REINGENIERIA
Y LA
APLICACIÓN DE LA TÉCNICA FODA DE
PLANEACIÓN ESTRÉGICA

4.1 OPORTUNIDAD PARA DESARROLLAR LA REINGENIERÍA

Los problemas financieros por los que atraviesan las empresas mexicanas, se debe al entorno inestable de constantes cambio económicos-financieros en la vida de la empresa causadas principalmente por la inflación y la devaluación que traen como consecuencia un elevado costo en el pago de los préstamos, las tasas de interés más elevadas, además de que en la actualidad los créditos son más escasos y caos, dependiendo de cada caso en particular los intereses no son totalmente deducibles para fines fiscales.

La crisis financiera actual ha afectado desde los años setentas a la fecha. Dicha crisis financiera por la que atraviesan las empresas se debe a la situación económica que ha imperado en el país y por diversos factores que han influido en la vida de las empresas, tanto privadas como públicas, así se tiene por ejemplo: el déficit presupuestal debido a gastos excesivos gubernamentales, fuga de capitales (por falta de incentivos rentables), deuda externa, falta de tecnología propia lo que contribuyó a generar cambios tanto en la pequeña como en la mediana empresa.

Se debe aceptar que la organización hoy en día requiere cambios para ser competitiva y que ante la crisis muchos de éstos son de vida o muerte, pero no se pueden hacer sin meditación profunda. Esta meditación requiere que se ponga también en tela de juicio la reingeniería

Los cambios que se deben hacer en el negocio se están tornando más complejos ante la actual crisis. De ahí que los métodos estándar de la administración del cambio, comprobados durante largo tiempo, no se puede enfrentar a las nuevas complejidades de los grandes procesos de negocios.

Por ello, los enfoques más avanzados ya no pueden considerarse como experimentales o exóticos y para ser abordados sólo por los líderes industriales. En la actualidad, estos enfoques son necesarios para garantizar la supervivencia de cada negocio, a pesar de la crisis por la que sé esta pasando.

4.2 BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE TODA ORGANIZACIÓN.

Un factor que contribuye al fracaso de muchas iniciativas de **mejora o de calidad** ha sido la carencia de la empresa de magnitudes susceptibles de medirse. No podrá dirigirse el proceso de cambio si la evaluación no incluye los indicadores del desempeño, procedimiento.

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 del desempeño no conforman una "lista de deseos", sino que constituyen un criterio claro y susceptible de cuantificarse.

En cuanto a la educación y Capacitación.

Los aspectos que se deben subrayar en cuanto a la importancia de la educación y la capacitación **para el éxito de la reingeniería de procesos**. Durante la década de los 1990, la gran variedad de iniciativas de calidad y despliegue **acentuaron la necesidad de una mayor inversión en la educación en la industria y el comprender que el costo de la ignorancia es mayor que el precio de la educación**. La **reingeniería** de procesos, con su necesidad de recapacitación, contribuye a acelerar este cambio de actitud.

El programa educativo no sólo deberá incluir 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 opera. Es necesario coordinarlo de manera precisa con las políticas de personal que se establecen en **la reingeniería de procesos**.

El aprendizaje de los adultos en las empresas resulta más eficiente cuando se le relaciona de manera directa con el lugar de trabajo. Es probable que los empleados de cualquier nivel comprendan y retengan los conocimientos si hacen una

transición fluida de la práctica de un nuevo concepto si tienen la oportunidad de aplicar estos conceptos en su propio trabajo.

Los cursos de capacitación y educación en las empresas presentan una tendencia a generar dificultades por la cantidad de material que se presenta. 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 lo aprendido y probar de inmediato en un entorno real. Las sesiones semanales breves resultan más eficaces que los cursos intensivos.

BENEFICIOS:

- **Contar con un equipo de colaboradores capacitados** que desarrolle resultados en los plazos y términos encomendados, en apego a sus responsabilidades, instrumentando para el efecto.
- **Fortalecer los canales de comunicación** con intermediarios de seguros, a través de intercambio de información sobre los resultados de siniestralidad e impartición de cursos, clínicas, boletines o en su caso talleres para difundir las prácticas tendientes a la agilización y conocimiento del servicio.
- **Reducir tiempos** de respuesta en la consulta de antecedentes, mediante la depuración permanente de designación de beneficiarios.
- Considero que este proceso **debe transformarse e incorporarse** a la operación misma de cada una de las áreas de la Institución.
- **Lo anterior se puede lograr a través de modificar no tan sólo los procesos de la Institución, sino la cultura misma, dentro de una estrategia de Calidad Integral.**

Finalmente cuando hablamos de valores, no es otra cosa sino en lo que creemos, cuando hablamos de optimización hablamos de optimizar que no es otra cosa que buscar la mejor manera de ejecutar una actividad, quién se puede resistir ante este valor, ya que el fin de esta mejora es en beneficio de la Institución y por que no decirlo, de México.

4.3 APLICACIÓN DE LA TÉCNICA (FODA), DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En la experiencia profesional, se ha observado que la mayor parte de las personas involucradas en el proceso de decisión administrativa en las organizaciones de nuestro medio, se dan cuenta de las implicaciones que tiene la globalización y en particular el desarrollo de las nuevas tecnologías de información que impactan el funcionamiento de sus estructuras, asimismo, están concientes de que es necesario realizar un **cambio** para afrontar dichos eventos; sin embargo en muchas ocasiones no saben cómo iniciar un proceso básico de planeación que permita afrontar el cambio y hacerlo con éxito.

Es por ello considero importante plantear la importancia y la utilidad de la técnica de análisis **FODA** como una alternativa, atractiva por sus múltiples beneficios, ya que es fácil de aplicar, es analítica, propositiva y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o integrantes de un grupo directivo involucrados con el manejo y/o dirección de la Institución.

La planeación estratégica también identificada como la planeación a futuro o a largo plazo, permite analizar con detalle a la organización y situarla en términos de su ambiente, esto es, determinar la visión, misión objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieren par lograr los fines y propósitos deseados.

Algunas organizaciones desarrollan únicamente planes de trabajo anuales y tienen buen resultado. Sin embargo, con el transcurso del tiempo el ambiente se torna cada vez más complejo y tiende a cambiar y a evolucionar. **La planeación estratégica o planeación a largo plazo, es importante y muy útil cuando una organización se enfrenta a cambios en el contexto o cuando atraviesa por una fase de transición (cambio), hacia una etapa mas madura en su desarrollo.**

TÉCNICA FODA.

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar la **Fortalezas** y **Debilidades** de la organización, así como las **Oportunidades** (aprovechadas y no aprovechadas) y **Amenazas** reveladas por la información obtenida del contexto externo (competencia).

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Las **Fortalezas** y **Debilidades** incluyen entre otros, puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos. Dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas **oportunidades** y **amenazas** se desarrollan con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivan del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

FUERZAS Y DEBILIDADES:

Fortalezas:	Debilidades:
1. Personal consciente de la necesidad de ofrecer un servicio oportuno y de calidad.	1. Personal de recién ingreso, sin conocimientos ni experiencia, para ofrecer un servicio oportuno y de calidad.
1. Personal responsable de su trabajo y entrega.	2. Desconocimiento del manejo y uso de la tecnología de vanguardia (herramientas), para ofrecer un servicio oportuno.
2. Disposición a capacitarse para formar parte de una empresa de vanguardia y competitiva.	3. Personal nuevo o de recién ingreso carente de una identidad Institucional.
3. Personal estable, con una antigüedad de servicio de más de 10 años.	4. Poca aceptación del personal en general a los cambios propuestos (procesos), de trabajo.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES:

Amenazas:	Oportunidades:
2. Que los planes de aseguramiento sean más atractivos y de menor precio los de la competencia.	1. Capacitar a todo el personal en forma sistemática acorde a las necesidades, presentes y futuras.
3. Que el personal con conocimientos y experiencia, tenga ofrecimientos de mejora salarial por parte de la competencia.	2. Fortalecimiento de los canales de comunicación, dando como resultado trabajo de equipo.
4. Que sus planes de vida y carrera sean mejorados por la competencia.	3. Reducción del tiempo en las respuestas del servicio, solicitado por el público en general.
5. La compra de empresas del mismo ramo por empresas multinacionales, tengan procesos oportunos y de calidad.	4. Modificación de la cultura misma dentro de una estrategia de calidad, derivando así contar con personal de calidad.

De lo anterior puedo decir que las amenazas y oportunidades derivan del ambiente del mercado y tanto de la competencia tanto presente como futura.

RECOMENDACIONES:

1. Establecer programas de capacitación para el personal de nuevo ingreso, a fin de fortalecer la imagen de la empresa e identidad Institucional.
2. Definir programas de capacitación de calidad en el servicio a cada una de las áreas que tengan contacto directo con clientes, asegurados, beneficiarios y público en general.
3. Promover un plan de vida y carrera acorde a las necesidades de la empresa ofreciendo con ello crecimiento y desarrollo para su personal.

4. Que el proceso de solicitud de actualización (capacitación sea sistemático), conforme a las necesidades del mercado que están día a día en aumento, como resultado de una alta competencia (globalización), o alianzas en el mercado asegurador.
5. Hacer mas ágil el proceso de identificación de necesidades de capacitación y de ofrecer la capacitación, sin tantos tramites (controles), que obstaculicen el mismo.

Con las anteriores recomendaciones se estará en la posibilidad de que la Institución u organización, se enfrente a cambios o cuando atraviese por una fase de transición (venta), hacia una etapa mas madura en su desarrollo.

**LA REINGENIERÍA EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN DE SEGUROS**

INTRODUCCIÓN.

México se encuentra inmerso en el **cambio** de la economía internacional, es decir, está realizando esfuerzos importantes por adaptarse a la globalización económica, a la apertura comercial y al desarrollo de productos y servicios competitivos.

Ante este marco las organizaciones han emprendido el **cambio** a través de modernizar su plataforma de sistemas de cómputo y comunicación, sus métodos de administración, sus procesos productivos y de servicio, sus estructuras organizacionales; así como su orientación al cliente.

Para lo anterior se necesita que cada organización cuente con el personal y los procesos indispensables, no más, no menos; esto implica que cada individuo debe tener claro qué es lo que tiene que hacer para llevar al cabo las actividades requeridas y lograr sus objetivos, cuál es la misión y visión de la organización, a dónde quiere llegar, y así, la organización sabrá con certeza lo que tiene que hacer cada uno de sus empleados para operar.

Un factor siempre presente en nuestra sociedad es el “**Cambio**”, sólo que ahora viene acompañado por la rapidez del mismo, se requiere actuar de manera ágil, puntual y oportuna; la frase “**Más vale tarde que nunca**” se transforma a “**Más vale nunca que tarde**”, ya que, aquel que no tenga la posibilidad de optimizar sus tiempos de respuesta ante los cambios, irremediablemente sucumbirá.

ANTECEDENTES HISTORICOS (EXPERIENCIA INSTITUCIONAL).

- 1931** Surge La Mutualista de México, Compañía Nacional de Seguros.

- 1958** Cambia de razón social por el de Aseguradora Hidalgo, Institución Nacional de Seguros.

- 1964** El Gobierno Federal le concede la Administración y Servicio de los Seguros Colectivos de los Trabajadores del Gobierno Federal, de los Poderes Legislativo y Judicial de la Federación.

- 1981** Nace el Seguro Colectivo de Retiro para los Trabajadores al Servicio del Estado.

- 1985** Surge el Seguro Individual y Colectivo PRÓVIDA.

- 1993** Por Decreto Presidencial, se establece el Nuevo Seguro Institucional de Vida o Incapacidad Total y Permanente.

- 1996** Gracias a la demanda de una protección más integral, se introduce al mercado el Seguro Colectivo de Gastos Médicos Mayores.

- 1997** Derivado de la Seguridad Social, se lanza el Seguro de Pensiones.

- 1998** Se complementan los esquemas de vida individual, surgiendo los seguros Individuales de Vida Temporales y Dotales.

- 2001** Se logra dar un cambio total en la Identidad gráfica de la Institución con la finalidad de que el público reconozca como un empresa moderna, sólida, confiable, y sensible a las necesidades de los Asegurados y de su familia (beneficiarios).

- 2002** Se efectúa la venta de la empresa Paraestatal de **SeguVida, S.A.**, el 24 de mayo por decisión gubernamental, en un proceso de licitación organizado por el Banco Nacional de Comercio Exterior y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Resultando ganador de la licitación MetLife, para hacerse de recursos (dinero), y poder hacer frente a sus obligaciones por parte del gobierno federal.

Ante este reto y con una visión clara, Seguvida no se quedó inmóvil, actuó con la velocidad y oportunidad requerida, consolidando el mercado cautivo y asentando las bases para un desarrollo ordenado, con un enfoque orientado a fortalecer su capacidad de protección a su asegurados y grupos sociales.

Para ello, a partir de 1991, se diseñó y puso en ejecución un programa de **cambio** estructural, modernización y elevación de la productividad, en el cual tuve el gusto de participar activamente, como empleado en el puesto de (**Líder de Proyecto**), en la **Dirección de Organización y Procedimientos**.

Por lo antes expuesto, me permito decir que forme parte del equipo de la **Dirección de Organización y Procedimientos**, de la empresa de seguros Seguidia, quien fue la responsable de la Coordinación del proyecto del “**Cambio**” a través de optimizar los procesos de manera ágil, puntual y oportuna con la aplicación de la técnica o herramienta Reingeniería de Procesos.

OBJETIVO DEL CASO, VISIÓN, MISIÓN Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

OBJETIVO DEL CASO:

Brindar una metodología genérica del estudio de necesidades de capacitación basada en la reingeniería.

Este estudio propone como una herramienta para lograr ese objetivo, la **Reingeniería de Procesos en la Detección de Necesidades de Capacitación**, para dar una respuesta inmediata a las Necesidades de la Institución y ofrecer respuestas de alta calidad, con la mayor oportunidad a asegurados cautivos y beneficiarios o público en general.

VISIÓN INSTITUCIONAL.-

“SER LA EMPRESA LÍDER EN SEGUROS PARA LA VIDA, CON LA MAYOR SOLIDEZ FINANCIERA DEL MERCADO.”

MISIÓN INSTITUCIONAL.-

“ASEGURAR SU TRANQUILIDAD Y LA DE SU FAMILIA, AL BRINDARLES UN CALIDO APOYO ANTE LOS RIESGOS DE LA VIDA.”

LINEAS ESTRATÉGICAS.-

- MANTENIMIENTO DE LA CARTERA
- INCREMENTO DE LAS SUMAS ASEGURADAS
- DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

GIRO AUTORIZADO

La Institución esta facultada para practicar operaciones de seguros de vida, comprendiendo los seguros de pensiones derivados de la seguridad social, así como de accidentes y enfermedades, en los ramos de accidentes personales, gastos médicos, salud y daños.

Antes de dar inicio a la metodología para la aplicación de la **Reingeniería de Procesos en la Detección de Necesidades de Capacitación**, quiero externar mi inquietud por lo que se refiere a:

La planeación estratégica o planeación a largo plazo, es importante y muy útil cuando una organización se enfrenta a cambios.

La técnica **FODA** se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar la **Fortalezas** y **Debilidades** de la organización, así como las **Oportunidades** (aprovechadas y no aprovechadas) y **Amenazas** reveladas por la información obtenida del contexto externo (competencia).

Derivado del análisis correspondiente de técnica FODA, es el siguiente:

Fortalezas:

1. Personal consciente de la necesidad de ofrecer un servicio oportuno y de calidad.
2. Personal responsable de su trabajo y entrega.
3. Disposición a capacitarse para formar parte de una empresa de vanguardia y competitiva.
4. Personal estable, con una antigüedad de servicio de más de 10 años.

Deficiencias:

1. Personal de recién ingreso, sin conocimientos ni experiencia, para ofrecer un servicio oportuno y de calidad.
2. Desconocimiento del manejo y uso de la tecnología de vanguardia (herramientas), para ofrecer un servicio oportuno y de calidad.
3. Personal nuevo o de recién ingreso carente de una identidad Institucional.
4. Poca aceptación de todo el personal en general a los cambios propuestos (miedo), aunque este traiga mejoras para el personal mejor preparado y con experiencia en su trabajo (desarrollo). .

El análisis FODA, emplea lo principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación.

Con este análisis se contribuye a disminuir las debilidades., es decir tener respuesta en el proceso de planeación ¿Adónde queremos llegar?

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio (Líderes) o responsables de las áreas, y que con su conocimiento (know how), pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Como pueden ser los tipos de planes de aseguramiento o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otras Aseguradoras, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos reconocimiento por parte de los asegurados, beneficiarios, o público en general.

Ahora es el momento de dar el seguimiento de la metodología que se utilizo para la aplicación de **“La Reingeniería en la Detección de Necesidades de Capacitación en una Institución de Seguros de Vida”**.

METODOLOGIA¹⁵

La metodología es la herramienta que nos permite realizar estudios a través de una serie de pasos, que permitan no perder el camino, de tal forma que nos permitan llegar al objetivo para lo cual se aplico la siguiente:

“LA REINGENIERIA EN EL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN”.

La etapa 1, Preparación, el propósito es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. Produce un mandato de cambio, una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería y un plan de acción.

Las interrogantes claves que se debe resolver en esta etapa es:

Reconocer la necesidad y planificar el cambio.

Etapa 2, Identificación, tiene como propósito es desarrollar y comprender un modelo del negocio orientados al cliente.

Entre los interrogantes que contesta esta etapa se incluye:

¿Cuáles son nuestros principales procesos?

¿Cuál es el proceso que debo rediseñar en el presente trabajo?

Etapa 3, Visión, Se identifican los elementos existentes en el proceso, tales como organizaciones, sistemas, flujo de información, problemas y cuestiones comunes.

La interrogante clave que se debe resolver en esta etapa es:

¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos en la actualidad?

La visión expone el propósito del proceso de reingeniería.

Etapa 4, Solución, diseño técnico, el propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión. Contesta la pregunta ¿Cómo? . El desarrollo de la solución tiene dos componentes: diseño técnico y diseño social.

Junto con la etapa “Diseño técnico”, produce diseños para la interacción de los elementos social y técnico.

¹⁵Raymond L. Manganelli. Mark M. Klein . Cómo Hacer Reingeniería, México 1995. Paginas 289 a 310. Ed. Norma.

La etapa de de diseño social produce descripciones de la organización y dotación de personal, cargos, planes de carrera de incentivos que se emplean en el proceso rediseñado.

Etapas 5, Transformación, la organización habrá desarrollado igualmente un diseño para realizar la visión del proceso y tendrá ya un plan para implementar dicho diseño. Ese plan se implementa en la etapa de transformación.

Derivada de la metodología que se recomienda para la aplicación de de la reingeniería de procesos, tuve a bien en aplicar la siguiente:

Metodología aplicada en este caso práctico, que consistió en los siguientes pasos:

1. Descubrir las necesidades del área de capacitación.
2. Identificar los problemas del proceso y decidir rediseñar el procedimiento.
3. Equiparar los elementos existentes en el proceso, tales como, sistemas, flujo de información, problemas y cuestiones comunes.
4. Establecer un procedimiento Recurrir a las formas más apropiadas para recabar información objetiva, y dar solución a lo que necesita.
5. Crear un procedimiento que de respuesta a las necesidades del área, que permita su establecimiento y dar seguimiento.

A continuación presento la aplicación de la metodología antes referida:

- ✓ Proceso de Capacitación para el personal de la Institución (Actual).
Procedimiento para la Detección de Necesidades de Capacitación (Actual).
- ✓ Proceso de Capacitación para el personal de la Institución (Propuesto).
Procedimiento para la Detección de Necesidades de Capacitación (Propuesto).
- ✓ Descripción de algunas características del personal de la Aseguradora.

**Proceso de Capacitación para el personal de la Institución
Procedimiento para la Detección de Necesidades de Capacitación (1).**

(Actual)

Cargo	Actividad
Subdirector de Capacitación	1. Elabora la estrategia para realizar la detección de necesidades de capacitación de la Institución, tomando como base las políticas y la "Entrevista de detección de necesidades" .
Director de Recursos Humanos	2. Recibe la estrategia para su autorización , si existen observaciones las remite al Subdirector de Capacitación. En caso contrario, firma de autorizado.
	3. Turna la estrategia autorizada al Subdirector de Capacitación, para su ejecución.
Subdirector de Capacitación Subdirector de Capacitación	4. Recibe estrategia, asigna responsable y coordina las actividades necesarias para la realización de la detección de necesidades, entrega al Gerente de Capacitación Institucional junto con las indicaciones pertinentes para el desarrollo.
Gerente de Capacitación Institucional	5. Recibe las indicaciones y los documentos autorizados, convoca a reunión de trabajo a los Analistas de Capacitación para darles a conocer la estrategia.
	6. Entrega una copia de la estrategia, instructivo y formatos a cada uno de los Analistas de Capacitación y explica el contenido de los mismos.
	7. Asigna como responsable a un Analista de Capacitación para recabar los formatos de detección de necesidades por Dirección y solicita, un enlace para la realización del levantamiento de información.

Cargo**Actividad**

Analista de Información	8. Acude a cada una de las Direcciones, dirigiéndose con los enlaces designados previamente, explicando y entregando un ejemplar del manual que contiene las políticas y los formatos para la obtención de la detección de necesidades para realizarla en coordinación con ellos.
Enlace	9. Recibe los documentos mencionados en el punto anterior y opera procedimiento para requisitarlos según instructivo. Posteriormente los remite al Subdirector de Capacitación .
Subdirector de Capacitación	10. Recibe y revisa los formatos requisitados , en caso de existir alguna duda, establece comunicación con el enlace del área para que le sean aclaradas .
	11. Turna los formatos requisitados, revisados y autorizados al Gerente de Capacitación Institucional para su análisis y operación de procedimiento de integración y diseño de cursos con bases en los resultados obtenidos en la detección de necesidades.
Gerente de Capacitación Institucional	12. Recibe y revisa los formatos, si existe alguna duda, solicita aclaración al Analista de Capacitación. En caso contrario, autoriza los formatos para su proceso.
	13. Entrega formatos autorizados al Analista de Capacitación para captura, análisis y generación de reportes por áreas.
Analista de Capacitación	14. Recibe formatos autorizado, analiza y captura la información en la base de datos correspondiente, generando el reporte mencionado en el punto anterior.
	15. Genera el reporte por Subdirección General y por Dirección, mismo que se turna al Gerente de Capacitación Institucional para su revisión.

Cargo**Actividad**

Gerente de Capacitación Institucional	16. Analiza los reportes e integra la información por vertiente y tipo de curso.
	17. Elabora el programa previo de capacitación institucional específico, con base a los resultados obtenidos de la detección de necesidades y el programa de capacitación anual.
	18. Turna el programa previo al Subdirector de Capacitación para su visto bueno.
Subdirector de Capacitación	19. Recibe y revisa el programa, si existen observaciones, lo remite al Gerente de Capacitación Institucional, en caso contrario lo firma y lo envía para su autorización al Director de Recursos Humanos.
Director de Recursos Humanos	20. Recibe y revisa el programa, si existen observaciones, las remite al Subdirector de Capacitación, en caso contrario firma de autorizado el programa y lo remite para su ejecución.
Subdirector de Capacitación	21. Recibe programa autorizado y lo turna al Gerente de Capacitación Institucional con las instrucciones pertinentes para su instrumentación.
Gerente de Capacitación Institucional	22. Recibe programa autorizado, elabora un plan de trabajo y convoca a reunión a los Analistas y asigna actividades a cada uno de ellos, para instrumentar y dar un seguimiento.
Secretaria de Subdirección	23. Registra y archiva los documentos correspondientes.
	24. Fin de proceso.

**Proceso de Capacitación para el personal de la Institución
Procedimiento en la Detección de Necesidades de Capacitación (2).**

(P R O P U E S T O)

Cargo	Actividad
Subdirector de Capacitación	1: NOTA Diagnostico de necesidades de capacitación, donde se describen los nombres de los cursos externos y/o capacitación específica que apoyan a la capacitación al puesto del servidor público. Contiene: dirección, fecha, cuatrimestre, origen de requerimiento, requerimiento de capacitación, número de participantes, nombre de los participantes propuestos, efectos esperados de la capacitación, nombre y firma del director del área y visto bueno del Subdirector General de la Administración.
	2. Turna al Director de Recursos Humanos la estrategia que contiene los formatos y políticas para la solicitud de inscripción a cursos requeridos por las áreas, para su visto bueno.
Director de Recursos Humanos	3. Recibe los documentos anteriores , si existen observaciones los remite a la Subdirección de Capacitación. Turna la estrategia y formatos a la Subdirección General de Administración para su autorización
Subdirector General de Administración	4. Recibe documentación, revisa, autoriza y turna al Director de Recursos Humanos junto con las indicaciones pertinentes para su difusión.
Director de Recursos Humanos	5. Recibe las indicaciones y los documentos autorizados.
	6. Entrega una copia de la estrategia, instructivo y formato a la Subdirección de Capacitación.

Cargo	Actividad
Subdirección de Capacitación	7. Recibe documentación y asigna responsables para recabar los formatos de detección de necesidades y cédula de inscripción por Subdirección General. Explica el contenido de la documentación a cada uno de los analistas de capacitación.
	8. Visita y entrega a cada Director de Área un manual que contiene los resultados de la capacitación cuatrimestral, políticas de capacitación y formatos de requerimientos.
Titular Del Área	9. Recibe los documentos anteriores y acusa de recibido. En base a las necesidades de capacitación de su área solicita la inscripción a los cursos requeridos a través del formato correspondiente de acuerdo a las políticas y turna a la Subdirección de Capacitación.
Subdirección de Capacitación	10. Recibe formatos de solicitudes de cursos enviados por las áreas. Turna formato de "Cédula de inscripción" al Analista responsable de su control para el trámite correspondiente.
Subdirección de Capacitación	11. Revisa formato de "Diagnostico de Necesidades de Capacitación" y turna al Director de Recursos Humanos para recabar visto bueno de la Subdirección General de Administración y estar en posibilidad de brindar el trámite correspondiente.
Director de Recursos Humanos	12. Recibe formato, otorga el visto bueno o el rechazo y turna al Subdirector General de Administración para su autorización.
Subdirección General de Administración	13. Revisa solicitud, evalúa el requerimiento y autoriza o en su caso rechaza, para ser informada el área correspondiente.
Director de Recursos Humanos	14. Recibe formato requisitado y turna a la Subdirección de Capacitación para su trámite.

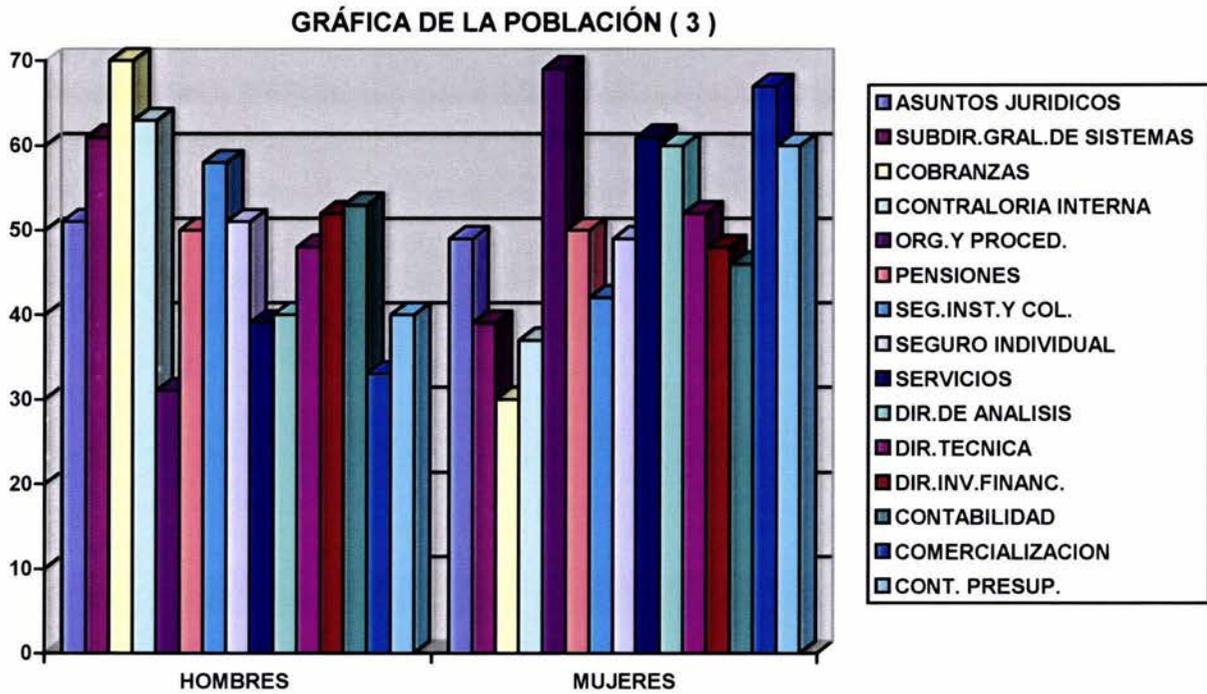
Cargo	Actividad
Subdirección de Capacitación	15. Recibe y revisa el formato de “Diagnostico de Necesidades de Capacitación” , en caso de existir alguna duda lo dirige al Director de Recursos Humanos y entrega formato requisitado al Analista de Capacitación asignado a su trámite.
Analista de Capacitación	16. Recibe y revisa el formato “Cedula de Inscripción” requisitado por el titular del área y conforma los grupos respectivos. Elabora su registro de asistencia y archiva los formatos por Dirección para su control. Turna a la Subdirección de Capacitación.
Subdirección de Capacitación	17. Revisa que las “Cedulas de Inscripción” se encuentren debidamente integradas al archivo físico, así como la confirmación de los grupos de acuerdo a las cédulas.
	18. Propone a los proveedores viables para la capacitación e integra el curso al Programa Integral de Capacitación, una vez autorizados los formatos de diagnóstico de “Necesidades de Capacitación” y los turna al Analista de Capacitación.
Analista de Capacitación	19. Recibe formato y archiva en el control de requerimientos específicos de capacitación.
	20. Fin de proceso.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Descripción de características importantes del personal de Aseguradora (Seguvida).

Población actual de áreas que integran la Institución, (Seguvida).

Se llevaron a cabo las entrevistas con los líderes o responsables de cada una de las áreas de las siguientes Direcciones, la cuales cuentan con **481** personas en total. Están integradas por un 54% (262) hombres y un 46% (219) mujeres.

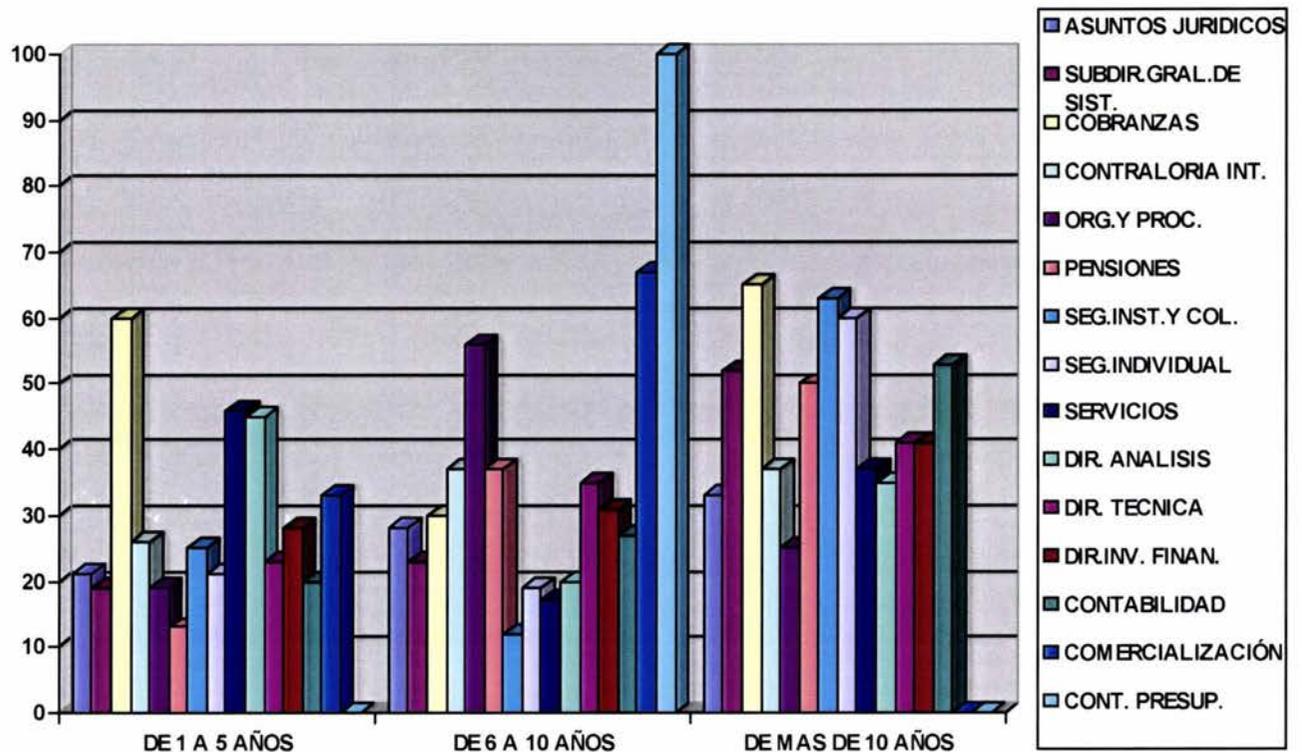


Fuente: Tabla elaborada para el banco de datos del departamento de Recursos Humanos de Aseguradora Hidalgo S.A., año 2003.

ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA, (Seguvida).

De la población que esta siendo considerada en la entrevista para la aplicación de la reingeniería en la detección de necesidades de capacitación, un 31% (150), empleados se encuentran entre 1 y 5 años en la Institución, un 24% (113) tienen una antigüedad de 5 a 10 años, y un 45 % (218), más de 10 años.

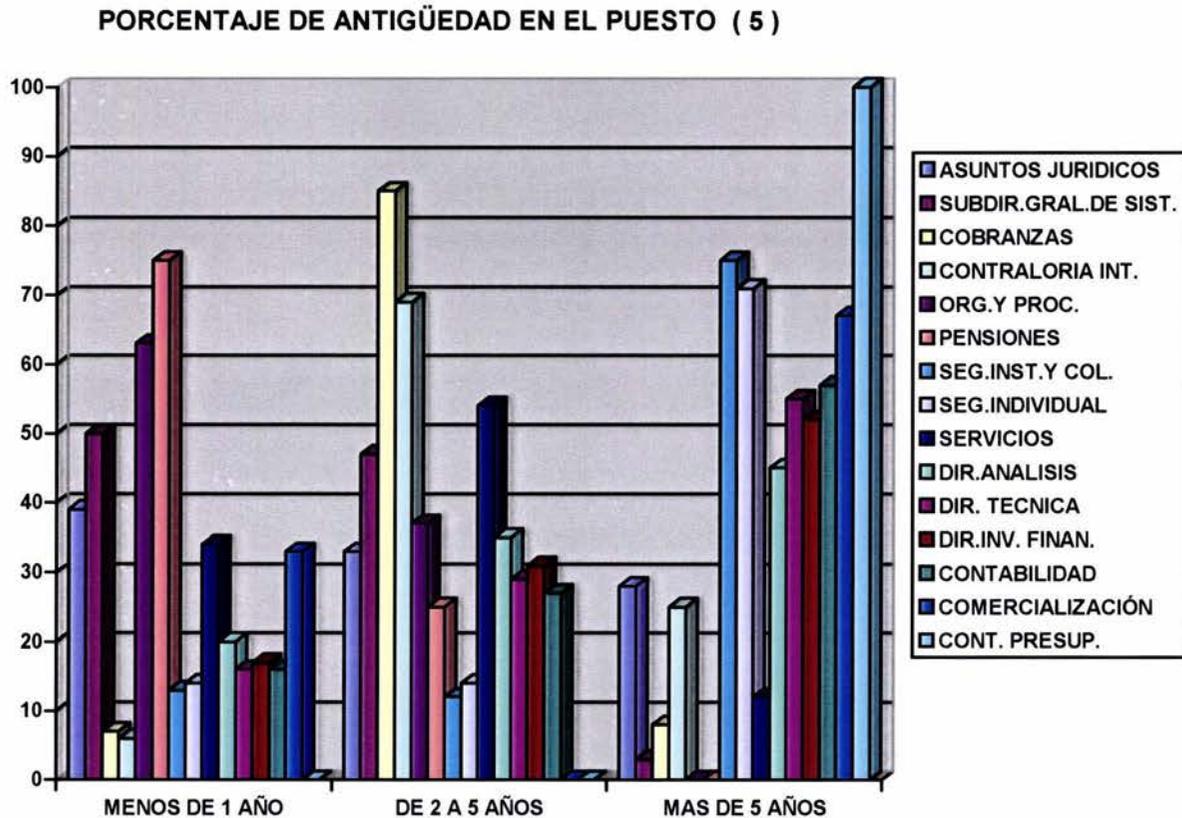
PORCENTAJE DE ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN (4)



Fuente: Tabla elaborada para el banco de datos del departamento de Recursos Humanos de Aseguradora Hidalgo S.A., año 2003.

ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL EN EL PUESTO (Seguvida).

En cuanto a la antigüedad promedio del personal que integra las Direcciones es, un 26% (123 personas), cuentan con una antigüedad de menos de 1 año en el puesto actual y un 45 % (218 personas) tienen una antigüedad de 2 a 5 años en el puesto actual, y 29% (140 personas) lo que nos indica que no se han dado movimientos escalafonarios.

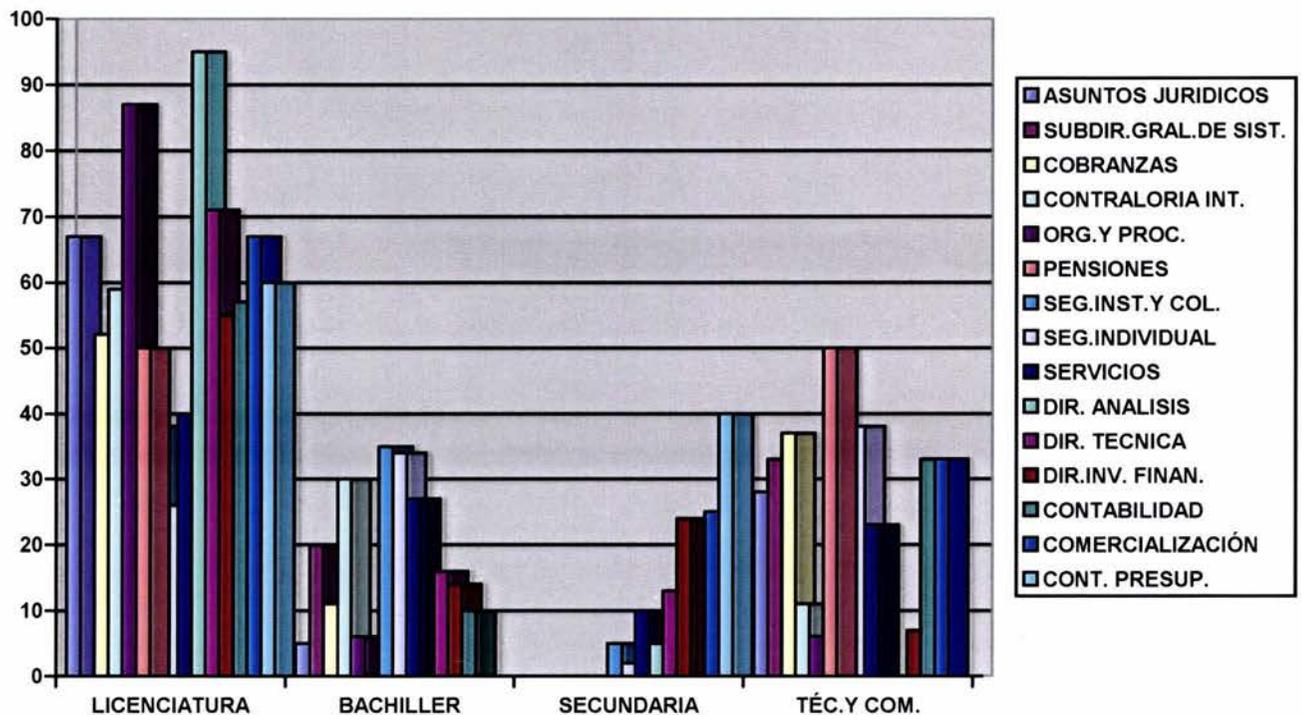


Fuente: Tabla elaborada para el banco de datos del departamento de Recursos Humanos de Aseguradora Hidalgo S.A., año 2003.

NIVEL MÁXIMO DE ESCOLARIDAD O ESTUDIOS DEL PERSONAL, (Seguvida).

En cuanto a la escolaridad un 42% (203 personas), se encuentran en el nivel licenciatura, a un nivel Bachillerato se encuentra el 22% (106 personas), un 6% (26 personas), a nivel secundaria un 30% (146 personas), a un nivel técnico.

GRÁFICA DE ESCOLARIDAD Ó NIVEL DE ESTUDIOS (6)



Fuente: Tabla elaborada para el banco de datos del departamento de Recursos Humanos de Aseguradora Hidalgo S.A., año 2003.

CONCLUSIONES

Con base en la investigación y análisis que se hizo, a lo largo de los cuatro capítulos que anteceden y el caso práctico, es posible concluir lo siguiente:

Como primera conclusión y la más importante es que este proceso no ha concluido, sino al contrario, inicia como un esfuerzo concreto y serio de mejora continua dentro de la Institución.

La empresa seleccionada para este estudio ha contribuido al desarrollo del ramo asegurador. La política del proceso de Capacitación permitirá:

Contar con un equipo de colaboradores capacitados que desarrolle resultados en los plazos y términos encomendados, en apego a sus responsabilidades, instrumentando para el efecto:

- ✓ Cursos de calidad en el servicio y de programas en la materia de seguros.
 - ✓ Enseñanzas de retroalimentación sobre formas de operación.
 - ✓ Rotación de carteras de seguros.
-
- **Identificar el grado de satisfacción del cliente** a través de encuestas, cada seis meses, para eficientar la atención a solicitudes de pago de siniestros.
 - **Fortalecer los canales de comunicación** con intermediarios de seguros, a través de intercambio de información sobre los resultados de siniestralidad e impartición de cursos, enseñanzas, boletines o en su caso talleres para difundir las prácticas tendientes a la agilización y conocimiento del servicio.
 - **Reducir tiempos** de respuesta en la consulta de antecedentes, mediante la depuración permanente de designación de beneficiarios.
 - Conservar un indicador de quejas y denuncias que no sobre pase el 1% con respecto al total de los casos atendidos.
 - **Implementar la revisión del sistema** de servicio y calidad en los diversos grupos de mejora con la participación activa de sus integrantes.

En relación a los aspectos económico-social la empresa proporcionara a los asegurados o beneficiarios, **un servicio de atención a las solicitudes** de pago de siniestros de los Seguros de Vida y Accidentes Personales, que se presenten directamente, **el mismo día y las que se reciban por otro medio, en un plazo no mayor a 12 días, garantizando la certeza en la respuesta.**

- Se percibe de manera genérica **desconocimiento de los productos Institucionales**, así como de requerir mayor participación en cursos de paquetería básica y avanzada.

Entre las Fortalezas de las áreas encontramos:

- **Disposición para prepararse y superarse**
- **Deseos de Integración grupal**
- **Experiencia en las funciones que se realizan**
- **Actitud positiva al cambio**

Áreas de oportunidad

- Un 30% del personal tiene escolaridad a nivel técnico, por lo que se debe de incentivar para que concluyan sus estudios a nivel licenciatura, lo que les brindará mayor oportunidad de desarrollo.
- Retroalimentar a los supervisores a nivel gerencia, para que modifiquen su actitud y conducta con el personal, ya que esto provoca que el personal no se encuentre en un clima organizacional adecuado, para ofrecer mayor y mejores resultados.
- Se recomienda rotación del personal, dentro de las misma áreas, para que de esta forma conozcan las funciones de cada uno de los puestos que participan en los procesos de cada una de sus áreas a fin de conformar equipos de trabajo de multi-habilidades, o multi-funcionales.
- Brindar las facilidades para que el personal participe en los diferentes cursos de capacitación que se imparten en la Institución.
- Realizar reuniones periódicas de trabajo para sensibilizar al personal y se sientan parte de la Institución (identidad Institucional), mejorando así los canales de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1) Dyer W. Wayne. **Tus Zonas Erróneas** (Técnicas audaces, pero sencillas para dominar los esquemas erróneos de tu conducta). Editorial: Grijalbo. 1978. México.
- 2) Goleman Daniel. **La Inteligencia Emocional** (Por qué es más importante que el cociente intelectual). Ed. Javier Vergara Editor. 3a Reimpresión. 1997. México.
- 3) Hammer , M y Champy James. (1998). Reingeniería. México: Norma.
- 4) Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación. (1999) Editorial: Mc. Graw Hill.
- 5) Licenciados en Administración A.C. Código de Ética (1999). Licenciados en Administración A.C. : **Ecafsa**.
- 6) Münch, Lourdes. Fundamentos de Administración. (1996) Editorial: Trillas.
- 7) Principios de Administración Generalmente Aceptados (1999). Licenciados en Administración: **Ecafsa**.
- 8) Raymond L. Mangnelli. Mark M. Klein, Cómo Hacer Reingeniería. (1995) Editorial: Norma.
- 9) Peralta, Alemán Gilberto. Calidad para la Globalización. (2004) Editorial: Esfinge.
- 10) Ríos, Adalberto, Orígenes y Perspectivas de la Administración . (1997) Editorial: Trillas.
- 11) Vázquez, Armando. El licenciado en la Administración de Empresas. (1998) Editorial Clemsa.
- 12) Zorrilla, Santiago. Guía para elaborar la tesis. Edición: 1999 Editorial: Mc. Graw Hill.
- 13) Macdonald John, Cómo Entender la Reingeniería de Procesos. Edición: 1996 Editorial: Panorama.
- 14) Morris Daniel, Brandon Joel, Reingeniería Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Edición: 1996 Editorial: Mc Graw Hill.

REVISTAS

- 1) Administrate Hoy. Enero 1998 año IV Número 45, Grupo Gasca.
- 2) Administrate Hoy. Mayo 1998 año IV Número 62. Grupo Gasca.
- 3) Administrate Hoy. Junio 1998 año IV Número 63. Grupo Gasca.
- 4) Bufete Consultor Mexicano S.A. (1997) . Manual de Reingeniería de Procesos: México.
- 5) Colegio Nacional de Licenciados en Administración. (1997) Memoria Aguascalientes, Ags. México .
- 6) Pliego G., José Luis. (1999). Congreso Nacional de Licenciados en Administración XII. México.

PAGINAS WEB

1. <http://jacob.unam.edu.ni/reingeniería/newpage2.htm> Reingeniería de Procesos
2. <http://campus.fortunecity.com/computin/804/tr.htm> Tendencias de Reingeniería
3. <http://coqui.metro.inter.edu/juanck/chap3/tsldo25.htm> Reingeniería de Procesos
4. <http://www.baja.gob.mx/organización/dgi/biblioteca/ci/ci8> Reingeniería de Recursos Humanos
5. <http://www.wiser.com.ar/> Consultora en Reingeniería
6. <http://www.consoltum.com/capacitacion.html> Capacitación
7. Desarrollo Organizacional. <http://www.universidadabierta.edu.mx./Biblio/M/>. Morales Zúñiga Julieta

ANEXOS:

<i>Índice de Gráficas.</i>	Pág.
La reingeniería actúa en cinco campos sustanciales, gráfica (1)	54
Donde se observa la eliminación de estructuras piramidales, gráfica (2)	55
Población actual de áreas que integran la Institución, (Seguvida), gráfica (3)	80
Antigüedad del personal en la Institución, (Seguvida), gráfica (4)	81
Antigüedad del personal en el puesto dentro de la Institución, (Seguvida), gráfica (5)	82
Nivel máximo de escolaridad o de estudios del personal, (Seguvida), gráfica (6)	83

FORMATOS:

- 1) Entrevista para el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- 2) Cédula de inscripción.
- 3) Macro proceso general de detección de necesidades de capacitación. **Actual.**
- 4) Diagrama de flujo de detección de necesidades de capacitación. **Actual.**
- 5) Procedimiento de detección de necesidades de capacitación por área y puesto. **Propuesto.**

**ENTREVISTA PARA EL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN**

Anexo: (1)

Dirección _____

Fecha _____

Cuatrimestre

1	2	3
---	---	---

ORIGEN DEL REQUERIMIENTO	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	No. PART	PARTICIPANTES PROPUESTOS	EFECTOS ESPERADOS DE LA CAPACITACIÓN

Nombre y firma del director de área

Vo. Bo. Subdirector General

**CEDULA DE INSCRIPCION PARA
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Anexo: (2)

CURSO _____

REALIZACION

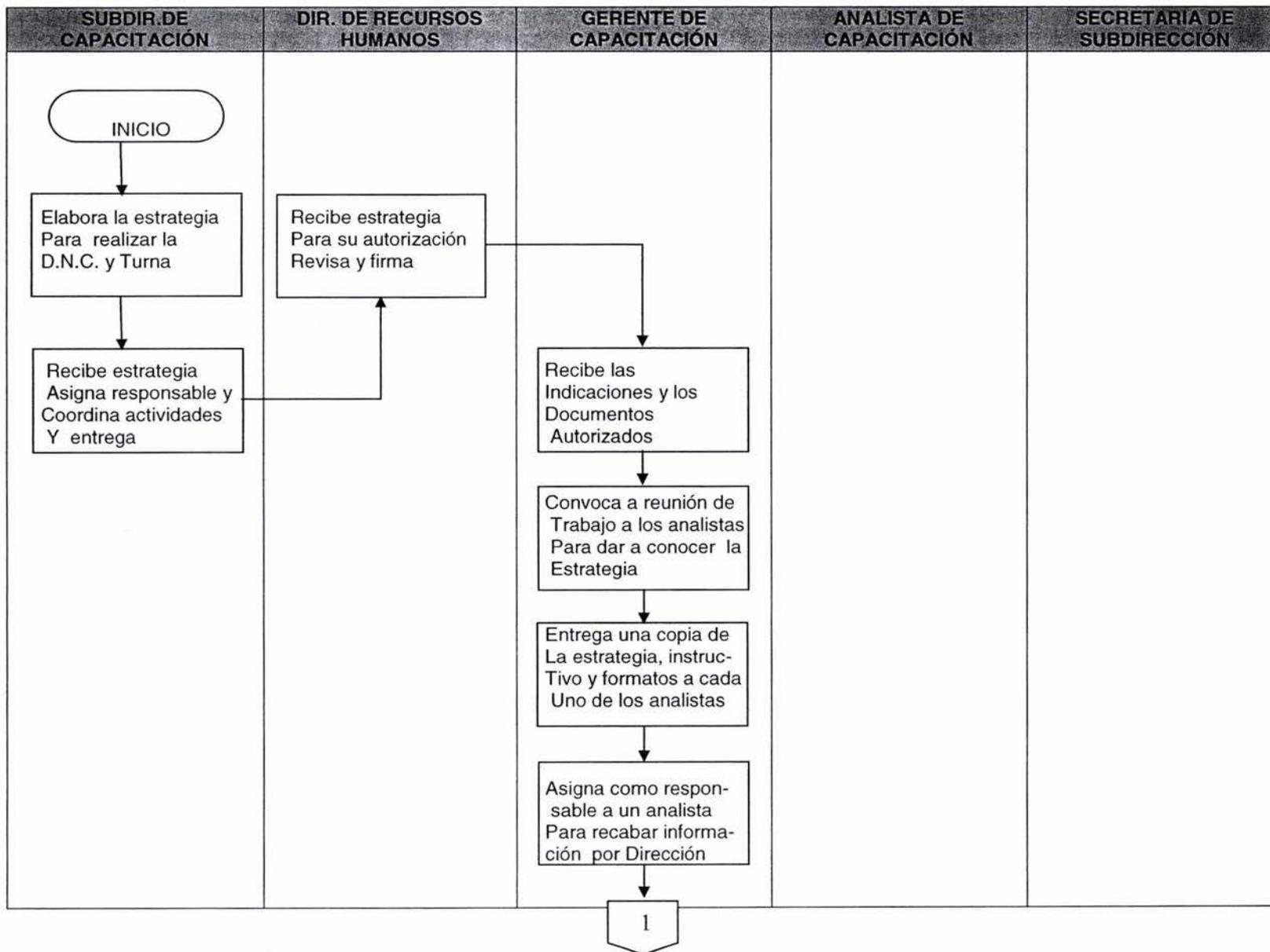
DIRECCION

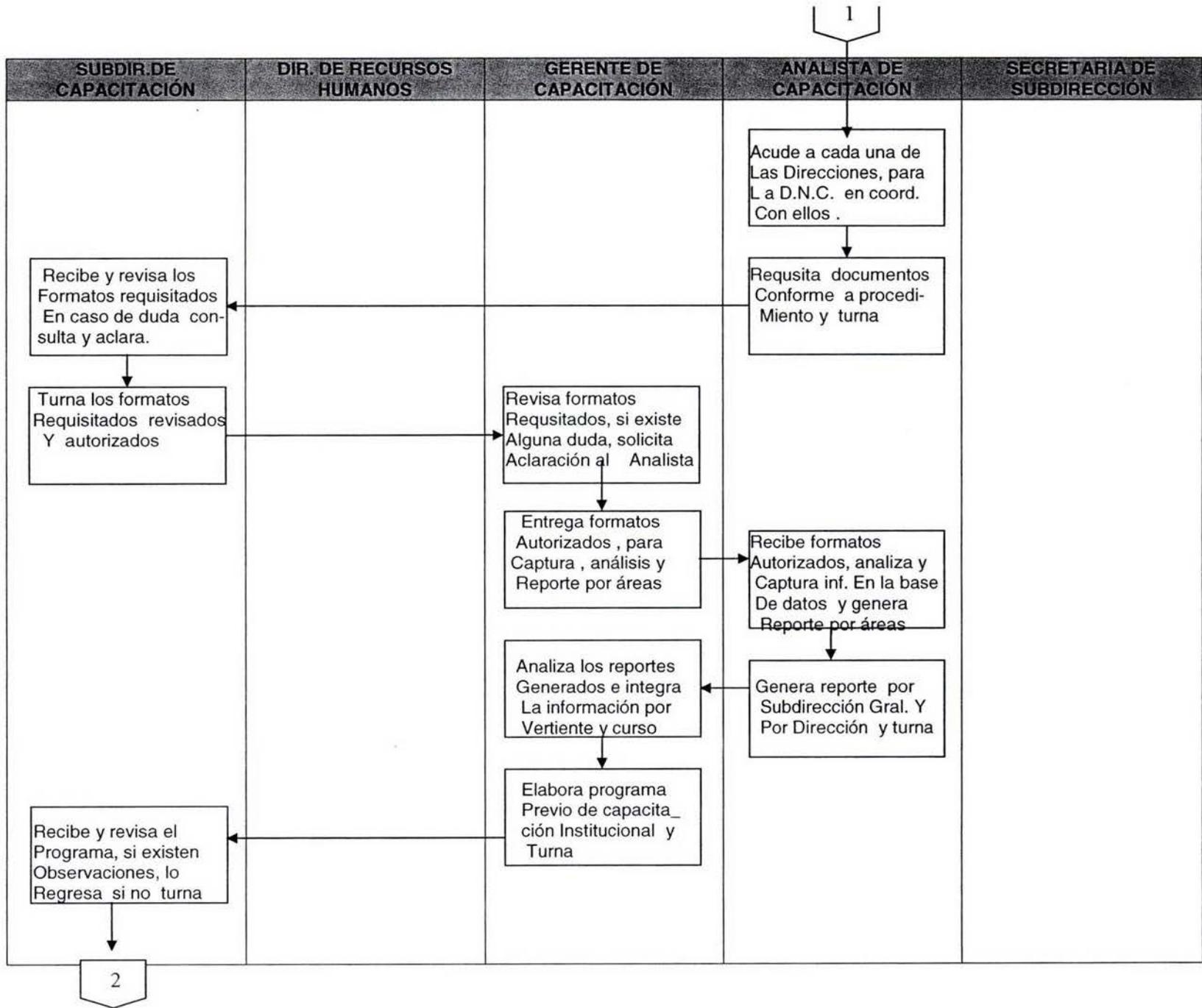
NUM. EMP.	NOMBRE	PUESTO	EDAD	ESCOLARIDAD	ANTIGU.	OBSERVACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR

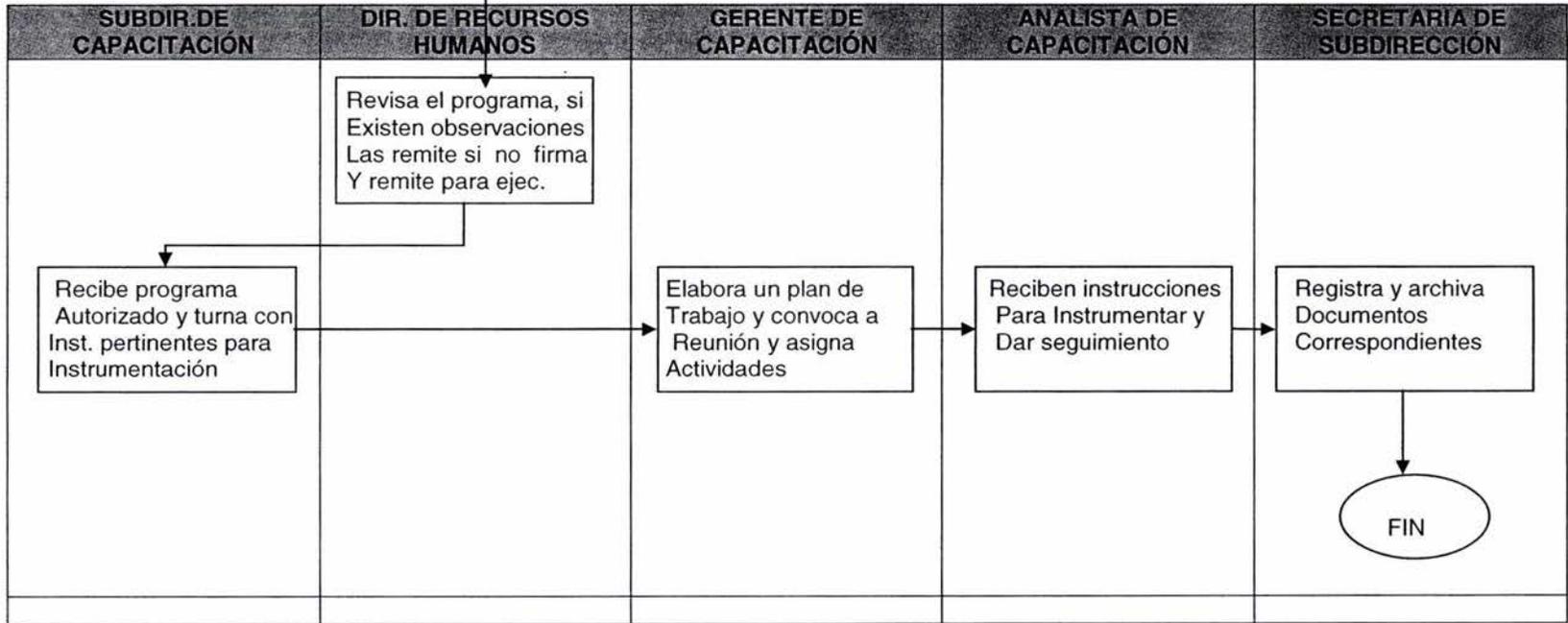
UNIDAD DE CAPACITACION INSTITUCIONAL

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (1) Anexo: (4)
(ACTUAL)



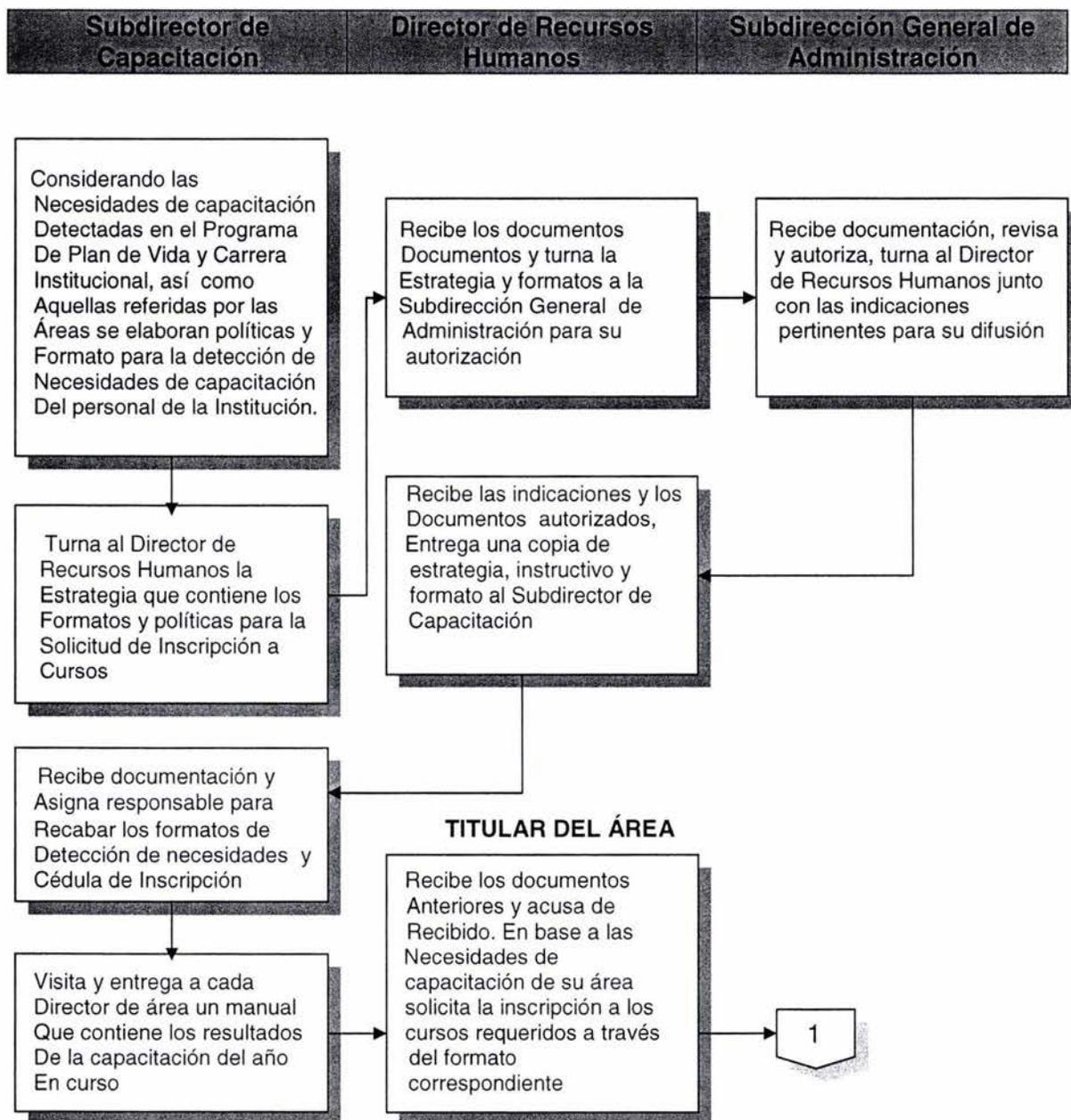


2



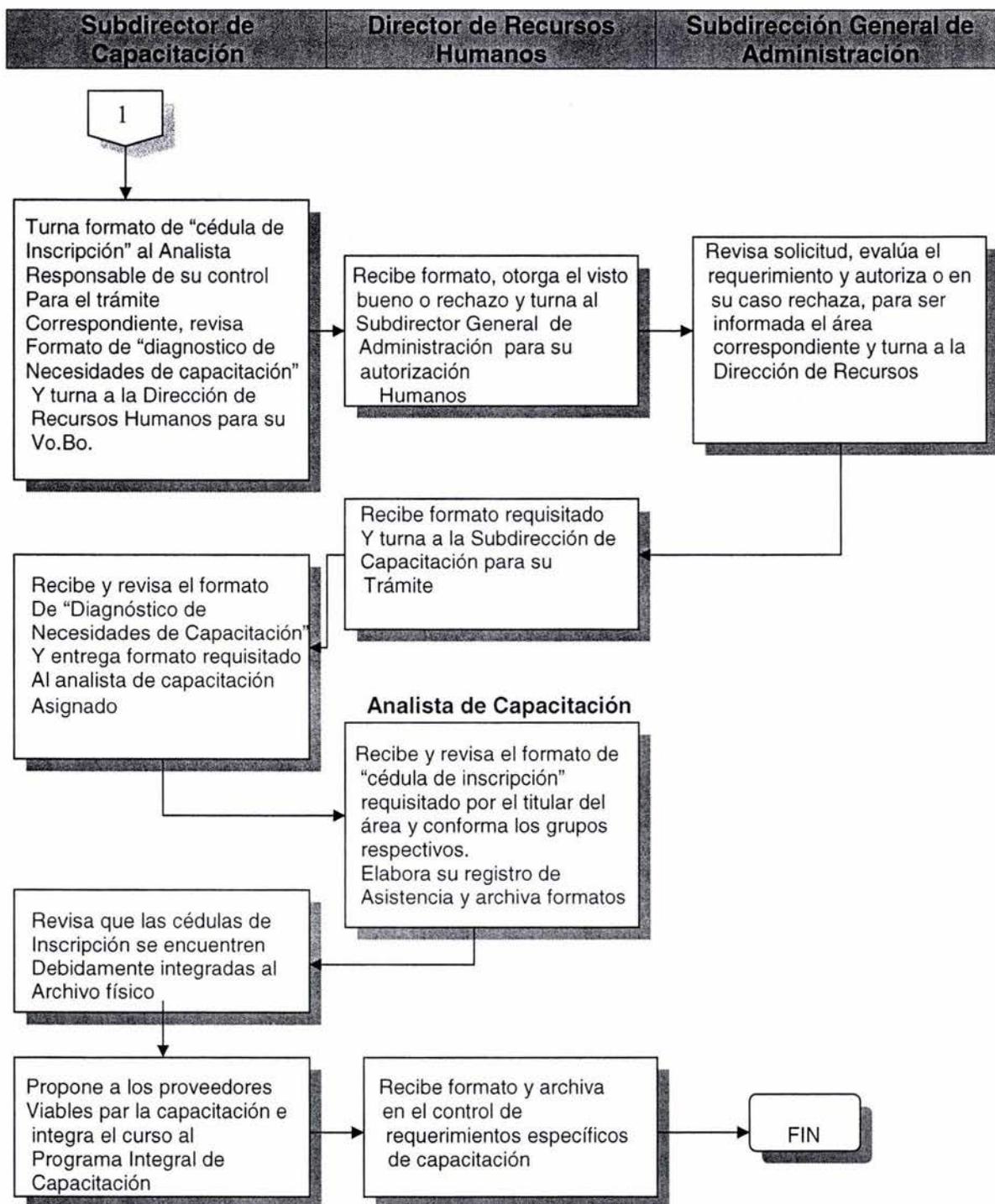
Procedimiento de Detección de Necesidades de Capacitación por Área y Puesto
(Propuesto) (2)

Anexo: (5)



**Procedimiento de Detección de Necesidades de Capacitación por Área y Puesto
(Propuesto) (2)**

Anexo: (5)





UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Mauricio Mengelle Carrasco**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Raúl Mejía Estañol	Presidente
M.A. Rosa María Argüello Platas	Vocal
M.A. María Dolores Romero Pérez	Vocal
M.A. Ma. Magdalena Chain Palavicini	Vocal
M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Secretario
M.A. Leticia Quevedo Procel	Suplente
M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 9 de junio del 2004.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez