

21
20



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA APLICACION DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS
EN LOS NEGOCIOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:

MARIA MARGARITA CABALLERO LOPEZ
JOSE LUIS MONDRAGON MOLINA

ASESOR DEL SEMINARIO:
C.P., L.A.E. HUMBERTO RAMIREZ IGLESIAS



MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997
7



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**LA APLICACION DE LA
REINGENIERIA DE PROCESOS
EN LOS NEGOCIOS**

A MI MADRE :

**POR SER EL MEJOR EJEMPLO
DE SUPERACION Y TENACIDAD,
Y SOBRE TODO POR ESTAR
SIEMPRE JUNTO A MI.**

A MI PADRE :

**QUE ES PARTE IMPORTANTE
EN MI VIDA Y CON EL QUE DESEO
COMPARTIR ESTO.**

MARGARITA C.

A MIS PADRES:

PORQUE USTEDES HAN SIDO LA FUERZA

QUE SIEMPRE ME HA IMPULSADO Y

GRACIAS A ELLO, HOY HE PODIDO

ALCANZAR ESTE OBJETIVO.

A MI HERMANO:

PORQUE REPRESENTAS UNA

PARTE MUY IMPORTANTE EN

MI VIDA.

JOSE LUIS.

INDICE

	PAG.
Introducción	1
Capítulo I	
Antecedentes de la Administración	
1.1 Revolución Industrial	3
1.2 Corriente científica	5
1.3 Escuela Humano-Relacionista	7
1.4 Escuela Estructuralista	8
1.5 El Neohumano Relacionismo	9
Capítulo II	
Enfoques en la Calidad	
2.1 Obra de W. Edward Deming	11
2.2 Obra de Kaoru Ishikawa	13
2.3 Obra de J.M. Juran	15
2.4 Obra de Phillip B. Crosby	16
2.5 Calidad, Conceptos Básicos	18
2.6 Absolutos de Administración por Calidad	22
Capítulo III	
El Cliente y la Identificación de los Procesos	
3.1 El Cliente	27
3.2 Identificación de Procesos	34

	PAG.
Capítulo IV	
Reingeniería de Procesos	
4.1 Reingeniería una nueva forma de administrar	36
4.2 Definición de la Reingeniería	39
• Michael Hammer y James Champy	39
• Johansson, McHugh, Pendlebury, Wheeler	53
Capítulo V	
Modelo Propuesto	65
Capítulo VI	
Mejora Continua	73
Capítulo VII	
Conclusiones	80
Bibliografía	84

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental la propuesta de un modelo más entendible para aplicar la Reingeniería de Procesos.

En la primera parte se analizan las diferentes escuelas del conocimiento administrativo, dichas escuelas constituyen los primeros pasos hacia el aumento de la productividad, y por tanto al deseo de hacer más rentable un negocio.

En la segunda parte se realiza un análisis de los diversos "Enfoques de Calidad" la cual ha cobrado gran importancia a últimas fechas debido a que se ha constituido como una estrategia de diferenciación para atraer cada día a más clientes.

En el tercer capítulo hablamos del Cliente, que es el elemento fundamental para que una empresa tenga éxito, puesto que si el cliente no se interesa en los productos (o servicios) que ofrece la compañía, ésta prácticamente tendrá un valor nulo en el mercado. Además hablamos de otro tipo de cliente, el Cliente Interno, el cual es igualmente importante pues de él dependerá que el proceso llegue a buen término y por lo tanto, que se ofrezca un producto de calidad al cliente externo.

En el capítulo cuarto, siendo este el más fundamental, es en donde se propone un modelo que a nuestra consideración se apega más permite un mayor entendimiento por parte de las personas de lo que es la Reingeniería y de como aplicarla. Antes de que este modelo sea propuesto, se revisan los conceptos

fundamentales dados por los autores que han escrito sobre Reingeniería, entre ellos destaca James

Champy a quien se le considera el padre de la Reingeniería.

" Lo que se hace bien siempre puede mejorarse", es el tema central del capítulo quinto; en él se habla de un método de mejora para que exista un cambio continuo en los procesos a mejorar, con ello se asegura un constante beneficio para la empresa al traducirse " la mejora continua " en un incremento de la rentabilidad.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

1.1 REVOLUCION INDUSTRIAL.

Esta etapa surge en Inglaterra a mediados del siglo XVII, durante ella se dan inventos y descubrimientos (como la máquina de vapor), mismos que contribuyeron al desarrollo industrial y consecuentemente marcaron grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fabricas en donde el empresario era el dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas y se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Entre la principales características de esta época se encuentran las siguientes:

1. Sustitución hierro-acero, material industrial básico.
2. Sustitución vapor-electricidad, derivados del petróleo como energía.
3. Desarrollo de la maquinaria y alto grado en la especialización del trabajo.
4. Dominio de la industria por la ciencia.
5. Transformación en comunicaciones y transportes.
6. Desarrollo de nuevas formas de organización capitalista.
7. La expansión de la industrialización.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes de pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigadores que posteriormente originaron la Administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

1.2 CORRIENTE CIENTIFICA.

El origen de la administración como se le conoce actualmente parte del nacimiento de la sociedad industrial, como consecuencia y necesidad de esta.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas; lo que dio origen al surgimiento de la llamada "Corriente Científica", que tiene como representantes principales a Frederick W. Taylor y a Henry Fayol.

Entre las aportaciones más importantes de F. Taylor se encuentran:

- El desarrollo de la teoría de Tiempos y Movimientos, la cuál tenía como objetivo fundamental la sistematización de las operaciones y por consiguiente, elevar la productividad.
- Crear un sistema de "Organización Funcional", que consiste en que los obreros recibieran ordenes de tantos jefes como especializaciones existieran.
- Considera necesario seleccionar al trabajador más adecuado para la labor a desarrollar, capacitándolo en el mismo.
- Establece como principal factor motivador al dinero, por lo que propone el salario a destajo.

En cuanto a Henry Fayol, sus contribuciones más destacadas fueron:

- Intentar darle universalidad a la administración, estableciendo para ello sus 14 principios:
 1. División del trabajo.
 2. Autoridad-Responsabilidad.
 3. Disciplina.

4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés particular al general.
7. Remuneración del personal
8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

- Definió seis áreas funcionales que consideró básicas para el buen desempeño de la organización:
 1. Previsión.
 2. Planeación.
 3. Organización.
 4. Coordinación.
 5. Dirección.
 6. Control.

1.3 LA ESCUELA HUMANO-RELACIONISTA.

Todas las técnicas y conceptos del humano-relacionismo se encuentran supeditados a hacer aparecer las relaciones de explotación como relaciones entre hombres, entre "socios" que tienen en principio los mismos intereses. Este principio busca debilitar la fuerza de los trabajadores y la influencia de los sindicatos en las contradicciones de la organización; sin embargo, la fuerte racionalización del "factor humano", la "humanidad" y la "armonía" buscan en definitiva la elevación de eficiencia, el aumento de utilidades y reconciliar al trabajador con la situación de desventaja en que se encuentra.

El principal representante de esta escuela fue Elton Mayo, cuyas aportaciones más importantes son las siguientes:

- Definió al trabajo como la actividad más importante del hombre
- Propuso que los trabajadores eligieran sus descansos.
- Creía en la importancia de la psicología y la filosofía del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.
- Reconoció que la actividad humana dentro de la empresa se expresa, no en forma individual, sino a través de grupos, las relaciones entre ellos y su relación con la organización.
- Destruyó la teoría clásica de la motivación exclusivamente económica, tal como lo expuso Taylor.
- Estableció que la participación permite distender el conflicto y motivar la conducta en sentido cooperativo.

1.4 ESCUELA ESTRUCTURALISTA.

Analizó las relaciones que existen entre la empresa y el sistema social que lo rodea.

Sus principales conceptos fueron:

- Analizar los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos.
- Estudia la extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización.
- Realiza un análisis a todos los niveles de la organización.
- Estudia todo tipo de estímulos (materiales, sociales, ambientales), su interdependencia y su influencia mutua.
- Estudia las relaciones, intercambios e influencia entre la organización y su medio ambiente. Considera a la organización como parte de la estructura social que se encuentra constantemente influida e influyendo a esta.
- Realiza un análisis comparativo entre las organizaciones y el medio social y la relación de las organizaciones entre si.
- No busca resolver el conflicto, sino solamente suavizarlo, mediatizarlo y encauzarlo de acuerdo a la conveniencia de la organización.

1.5 EL NEOHUMANO-RELACIONISMO.

Lo que aporta esta escuela es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria. Toma algunos elementos del estructuralismo, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, la importancia de la vida social y la dinámica que esta produce dentro de la organización en cuanto a motivaciones físicas, materiales y sociales.

El neohumano-relacionismo tiene como objeto principal de análisis las relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta.

Sus teorías se reducen en dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones acerca de su trabajo.

El principal representante de esta escuela es Douglas McGregor quien formula su Teoría "X" y "Y".

La Teoría "X" se basa en el mando y considera al hombre flojo y tonto, el cual:

- Trabaja solo por dinero.
- Elude responsabilidades.
- No le importa la empresa.
- Prefiere ser dirigido.
- Es indisciplinado.

Por el contrario, la Teoría "Y" se basa en la participación y considera que el hombre:

- Es inteligente.
- Acepta responsabilidades.
- Comparte los objetivos de la empresa.

Además, dicha teoría establece que el trabajo es tan natural como un juego o descanso, el cual permite cubrir necesidades superiores, además de que la motivación, autodirección y autocontrol aumentan la participación.

En conclusión, puede señalarse que las anteriores corrientes y escuelas sientan las bases para buscar un cambio en la organización, buscando como principal objetivo, el aumento de la eficiencia en la organización.

CAPITULO II

ENFOQUES DE CALIDAD

2.1 OBRA DE W. EDWARD DEMING

Nos explica cómo se da el control de calidad en una organización, cuál es el compromiso de la alta administración y cuál es su función en la tarea de implementar un movimiento de calidad-productividad.

Muestra que para que una empresa tenga una posición competitiva en el mercado, tiene que ser altamente productiva y la productividad aumenta cuando se trabaja por o con calidad.

Se puede definir a la Productividad como el resultado de trabajar con calidad y eficiencia en los diversos factores y procesos que implican el desarrollo del producto, pensando que el siguiente paso del proceso es el cliente.

Para Deming existe un ciclo de mejora que consiste en :

- Planear
- Hacer
- Verificar
- Actuar

Además, establece 14 tareas de Alta Dirección :

1. Concientizar por mejorar, innovar constantemente y crear constancia por mejorar.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.

4. No siempre lo caro es la mejor calidad.
5. Descubrir problemas y mejorarlos.
6. Utilizar métodos modernos de entrenamiento (capacitación).
7. Utilizar métodos estadísticos de supervisión.
8. Dar confianza al personal para sentir seguridad en su trabajo.
9. Romper barreras entre departamentos.
10. Evitar metas numéricas, frases que presionen al personal.
11. Eliminar estándares de trabajo que presionen a trabajar por cuotas numéricas.
12. Fomentar el orgullo por la labor.
13. Capacitación continua.
14. Que la Alta Dirección se involucre con los trece pasos anteriores.

2.2 OBRA DE KAORU ISHIKAWA

Escribe sobre la necesidad de que en las empresas se formaran grupos o círculos de control de calidad, a nivel de las áreas de producción, con la participación de los trabajadores y supervisores, en los cuales se trataran temas relacionados con las actividades de control de calidad; determinando la necesidad de crear Círculos de Calidad, los cuales consisten en pequeños grupos de 8 a 10 personas que pertenecen a la misma área de trabajo y que se reúnen con el fin de identificar, analizar y resolver problemas de calidad, y a los cuales los unen los mismos principios filosóficos y el propósito de participar en las decisiones de la compañía.

Lo que se pretendía lograr con los Círculos de Calidad era :

- Mejorar la motivación y autorealización de las personas mediante la participación en la solución de los problemas de la empresa
- Desarrollar el potencial creativo de dichas personas
- Mejorar la comunicación y las relaciones humanas
- Crear una conciencia y mentalidad de calidad, promoviendo la filosofía sobre autocontrol y prevención de fallas
- Garantizar y mejorar la calidad del producto
- Mejorar las condiciones de trabajo.

El Dr. Ishikawa propone la rotación del liderazgo en los Círculos de Calidad e incluso señala que " si el supervisor no es capaz y no estudia, entonces puede perder su función a medida que mejore el nivel de las actividades de los círculos".

De acuerdo con lo anterior, deben establecerse claramente las reglas del juego y los roles específicos de cada miembro del círculo de calidad.

Ishikawa considera que el hombre es bueno por naturaleza, por lo tanto invita a compartir experiencias (filosofía de la vida), es por esto que los círculos de calidad deben ser integrados de manera voluntaria ya que de ello dependerá el mejorar la productividad (la cual se debe medir a través de métodos estadísticos) y por tanto las utilidades, las que deben ser compartidas por los empleados, clientes y la sociedad.

2.3 OBRA DE J. M. JURAN

Nos dice que existen dos tipos de problemas en todas las organizaciones.

1. El problema esporádico, que es aquel que ocurre de vez en cuando y del cual se necesita tener un control
2. El problema crónico, es el que ocurre siempre y la gente se acostumbra a vivir con ellos, por lo que no son tomados muy en cuenta, pero se requiere de un cambio.

La secuencia de cambio para resolver problemas crónicos de calidad es :

- Convencer a otros que el cambio se requiere
- Identificar los proyectos vitales
- Definir los mecanismos organizacionales para adquirir el conocimiento faltante
- Recolección y análisis de datos para recomendar acciones
- Determinar el efecto de los cambios propuestos en la gente involucrada y buscar la forma de evitar la resistencia al cambio
- Llevar a cabo acciones para instituir los cambios
- Instituir controles para mantener los nuevos niveles.

El autor nos sugiere que la calidad debe darse proyecto por proyecto y se debe iniciar por los productos vitales.

2.4 OBRA DE PHILLIP CROSBY

Para él, la calidad es un proceso sistemático que nos garantiza que todas nuestras operaciones ocurran de acuerdo a lo planeado, es decir nos invita a prevenir para evitar problemas futuros.

Los Cuatro Absolutos de la Calidad son :

1. Definición. Cumplir con los requisitos
2. Norma de Ejecución. Cero errores
3. Sistema. Prevención
4. Medida de Calidad. Costo de Calidad

Propone una deliberada revolución cultural: los defectos reemplazarlos por acciones preventivas, hacer que la calidad fuera reconocida como la máxima de las prioridades, convertir en rutina el hábito de hacer bien las cosas desde un comienzo, y que todo esto sucediera internamente en las unidades de las empresa por que éstas así lo desearan.

Por la anterior propone sus catorce pasos :

1. Involucramiento del Director General
2. El equipo de la mejora de la calidad
3. Medidores de calidad
4. El costo de la calidad
5. Concientización de las bases hacia la calidad
6. Programas de acciones correctivas
7. Plan " Día Cero Defectos "
8. Capacitación de supervisores
9. Día Cero Defectos

- 10. Definición de metas de mejora**
- 11. Corrección de causas de error**
- 12. Programa de reconocimiento**
- 13. Comités de calidad**
- 14. Repetir todo el programa.**

2.5 CALIDAD, CONCEPTOS BASICOS

Como consecuencia de la apertura económica y comercial de nuestro país, las empresas y en general, todo tipo de organizaciones hablan ya de la calidad en el servicio, el producto, los proveedores y en la propia gente, nosotros consideramos que es ya una necesidad y obligación de toda empresa.

La calidad se da por el interés de que nuestros clientes se sientan satisfechos y se queden con nosotros, prefiriéndonos por encima de otras organizaciones; la calidad se refiere básicamente a dos aspectos: uno actitudinal y otro a la infraestructura de recursos.

- El actitudinal es la vocación al servicio y requiere de entrenamiento para poder consolidarla.
- El aspecto de infraestructura implica, a su vez, muchos factores que hacen más atractiva nuestra opción en relación a las alternativas que ofrece la competencia.

Los factores que nos hacen diferentes son: capacitación, mantenimiento, asesoría y orientación en la compra de nuestro producto, financiamiento o crédito, servicios técnicos especializados, garantías, etc. Todos estos aspectos son complementarios y agregan valor a nuestros productos.

Para poder cumplir con la calidad requerida y demandada por el cliente debemos proveer al interior de la organización la calidad de los insumos, de nuestros recursos humanos, de los proveedores y de todo aquel que intervenga en el proceso de elaboración del producto.

Para poder cambiar la actitud de los empleados es necesario entrenar y educar desde los gerentes de más alto nivel hasta el obrero de menor rango sobre lo que es la calidad, el conocimiento del cliente y sus expectativas.

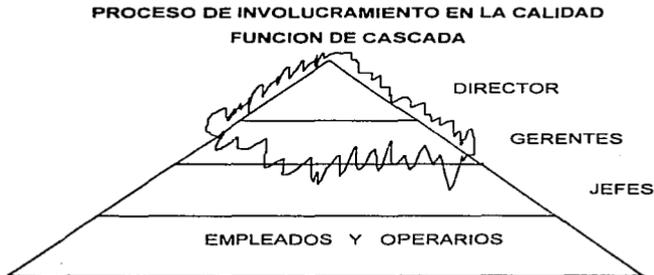
Algunas de las definiciones más comunes en cuanto a Calidad son :

- " La calidad es cumplir con los requerimientos del cliente "
- " Calidad es cero defectos, no niveles aceptables de calidad "
- " Calidad es hacer bien las cosas a la primera "

Para nosotros la calidad es :

La total satisfacción del cliente tomando en cuenta las características requeridas, la oportunidad y el costo.

Para que una Organización entienda los conceptos de calidad, se debe pensar en un proceso de comunicación efectivo. La información fluye desde los niveles más altos Dirección-Gerencia hasta el último nivel organizacional, existiendo retroalimentación hacia los niveles altos. Esto requiere de muchos más conocimientos y participación, que sólo escuchar los conceptos y aplicarlos como una receta.



Las bases que soportan el entendimiento de la calidad son :

- Actitud, Participación e Involucramiento de la Dirección-Gerencia
- Un Gerente de Calidad guiando el proceso
- Programas originales para la implantación
- El reconocimiento.

Este proceso es a largo plazo e involucra un cambio cultural.

El entender los conceptos, enseñarlos y mantener los esfuerzos de previsión, lleva tiempo; pero se necesita que la Administración por Calidad sea parte normal de la operación.

Podemos definir a la Administración por Calidad como:

"Un procedimiento sistemático que garantiza que las actividades organizadas resulten de la forma planeada, logrando óptima calidad y excelencia en los resultados".

Este es un estilo administrativo que se basa en una filosofía muy simple de llevar a cabo las actividades, que de un modo u otro se tienen que hacer.

Lo que esto implica es :

- Aprender de la experiencia.
- Planear y organizar como se desea que se realicen las actividades, cumpliendo con los requisitos

Fijar requisitos es primordial en calidad

- Cada persona de la organización debe actuar con certeza para que todas las actividades y productos se lleven a cabo, cumpliendo con los requisitos.
- Tener un sistema de retroalimentación de datos.

La manera en que se va a medir la calidad es mediante el costo de calidad reportado en pesos. Esto será lo que cuesta hacer las cosas mal.

Phillip B. Crosby dice que según estudios realizados en una compañía se gasta del 15% al 20% del total de las ventas en no hacer las cosas. Menciona que con un proceso de Administración por Calidad bien implantado, estos porcentajes serán del 2.5% del total de las ventas.

2.6 ABSOLUTOS DE ADMINISTRACION POR CALIDAD

Con el propósito de entender el lenguaje utilizado en Administración por Calidad se debe conocer cuales son las bases en que se sustenta esta filosofía, las cuales son los Cuatro Absolutos de Administración por Calidad.

Definamos conceptualmente Administración por Calidad. Tomando primero la palabra " Administrar " podemos definirla como la manera de hacer que las actividades se efectúen por uno mismo o a través de otros. " Calidad " es la segunda palabra a definir y es en este punto donde iniciaremos el desarrollo de los Cuatro Absolutos. Para ello es necesario hacerse cuatro preguntas, estas son :

- a) ¿Cuál es la DEFINICION de un concepto tan complejo como es " Calidad " ?
- b) ¿ Qué SISTEMA se usará para que se lleve a cabo esta manera de hacer las cosas con Calidad ?
- c) ¿Cuál es la NORMA de desempeño que se espera de la gente al actuar con Calidad ?
- d) ¿ Qué tipo de MEDICION se usará para saber en que situación estamos y para reconocer nuestro progreso ?

DEFINICION

" CALIDAD " se ha usado con diversos significados y para diversos propósitos. Algunos piensan en Calidad como algo bueno, durable, fuerte, etc.

Calidad significa " Cumplir con los Requerimientos ". Así podemos decir que tal o cual producto o actividad es de Calidad si cumple con los requerimientos preestablecidos para ese producto o actividad.

Para lograr esto, primero es necesario fijar los requerimientos para todas las áreas. La mayor parte de la gente quiere hacer bien las cosas, pero necesitan que se les diga como se espera que las hagan. Los jefes son los que deben tener la responsabilidad de los requerimientos necesarios en su área para que se logren los objetivos establecidos y así, en conjunto con las demás áreas o departamentos, se logren los objetivos de la compañía.

Los requerimientos deben ser fijados de modo que se les pueda medir. Cuando a las personas se les pide "hacerlo bien a la primera vez", el hacerlo involucra los requerimientos fijados y todos deberán conocerlos, para evitar que cada quien ponga sus reglas. Por esto también decimos que Administración por Calidad es "una forma sistemática de garantizar que las actividades organizadas sucedan del modo en que fueron planteadas".

SISTEMA

Esto nos lleva a desarrollar un sistema para hacer que la Calidad sea una realidad. El único sistema práctico para actuar con Calidad es prevenir cualquier situación que pueda afectar las actividades o productos y que eviten cumplir con los requerimientos.

No se debe elaborar un sistema para detectar fallas en cada punto. No se debe derrochar esfuerzos para detectar errores, no se debe elaborar un procedimiento para separar un producto bueno de uno malo.

Es necesario evitar que esas fallas sucedan, por lo tanto se debe prevenir para que no haya errores, planear para hacerlo bien a la primera vez. Ahora más que nunca no se puede gastar en detectar fallas. La Calidad no se hace en el producto final o después de efectuada cierta actividad, es por esto que el sistema

de prevención tiene como objetivo evitar las fallas en el lugar en que se originan y hacer que la calidad se forme desde su origen. Por esto es que la prevención y la Calidad es de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

NORMA

En Administración por Calidad, la norma de desempeño es cero defectos.

Cero Defectos es una norma de la Gerencia y una actitud al efectuar el trabajo, es hacerlo bien a la primera vez. Esto no se toma como un número absoluto. No es un mito o una frase motivadora.

Comúnmente se ha venido hablando de niveles aceptables de Calidad, como por ejemplo 15% fuera de especificación, 3% de rechazo, etc. Hablar de un nivel aceptable de Calidad es comprometerse a producir o a actuar con errores o fallas antes de iniciar el trabajo. Esta comunicación es transmitida a los siguientes niveles de subordinados, los cuales reflejan la misma actitud en el trabajo.

El concepto de Cero Defectos se basa en dos hechos que se refieren al por que los errores son causados y estos son : Falta de Conocimiento y Falta de Atención.

Falta de Conocimiento. Puede ser medida y combatida por medios comunes.

Falta de Atención. Es un estado de la mente, es un problema de actitud que debe ser cambiada por el individuo. Esto debe empezar por el Jefe y el primer paso es hacer la actitud de Cero Defectos como norma personal. Cuando hablamos de Cero Defectos hablamos de cero desviación, al cumplir con los requerimientos y al actuar de acuerdo a estos el 100% del tiempo. Si se entiende cuales son los requerimientos y se actúa dentro de ellos se esta cumpliendo con Cero Defectos.

Esta norma demostrará cuan serio es el cumplir con los requerimientos. Debemos lograr la Norma de hacerlo bien a la primera vez.

MEDICION

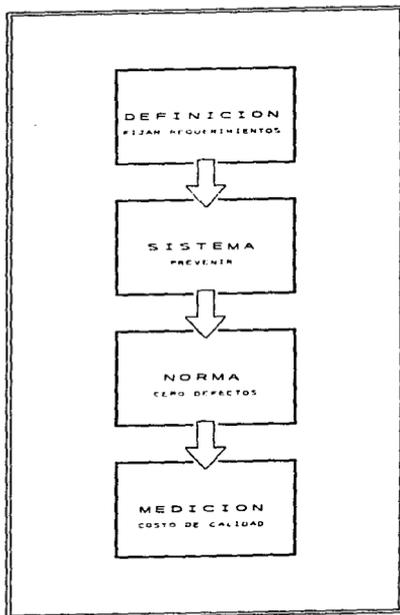
Debemos contar con un medio para saber como estamos y como vamos progresando en el cambio de actitud del modo de hacer las cosas. Este medio de medición es el Costo de Calidad. Este es el costo por no cumplir con los requerimientos, es lo que se gasta por hacer mal las cosas o por no hacerlas bien a la primera vez.

Tradicionalmente se había medido la Calidad por medio de índices o algunas otras formas no específicas. A esto no se le daba gran importancia, ya que no se incluía ninguna sección del Costo de Calidad en el Reporte de la Gerencia. "Calidad" se debe introducir en el Reporte Gerencial en términos de pesos. De ese modo sabremos si estamos o no mejorando nuestra Calidad. El único modo de medir "la Calidad " desde el punto de vista de la Gerencia, es mediante el cálculo del gasto o costo por no cumplir.

El Costo de Calidad se compone de dos elementos principales :

1. El Costo por Cumplir (entrenamiento, mantenimiento preventivo, etc.)
2. El Costo por no Cumplir (reproceso, desperdicio, etc.).

ABSOLUTOS DE LA CALIDAD



CAPITULO III

EL CLIENTE Y LA IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS

3.1 EL CLIENTE

Para evitar los costos por no cumplir (reprocesos, desperdicios, etc.) debemos conocer quienes son los clientes, que requerimientos nos piden para estar satisfechos.

Entendemos por Cliente, " aquella persona que me requiere un producto o servicio que satisfagan sus requerimientos ", es decir " el cliente es toda persona que utiliza mi servicio ".

Cuando se dice que el Cliente es lo primero, podemos suponer que la intención es perfecta pero no podrá llevarse a cabo si no existe una verdadera estrategia de servicio.

Para poder cumplir con la estrategia debemos saber :

- Quienes son mis clientes
- Qué es lo que ellos necesitan
- Si mi producto o servicio cubre sus expectativas

- Si no cumple con ello que acción debo tomar para que el producto o servicio cumpla con sus requerimientos;
- Analizar sus quejas.

Uno de los mayores objetivos que busca toda Organización es involucrar el espíritu de servicio enfocado al Cliente.

Existen dos tipos de cliente : uno es el cliente interno y otro el cliente externo.

Cliente Interno : es aquella persona que me sigue en un un proceso determinado.

Cliente Externo : es aquel que recibe el producto o servicio final de un proceso.

LA ORGANIZACION ENFOCADA AL CLIENTE

CONSEJO DE ADMINISTRACION

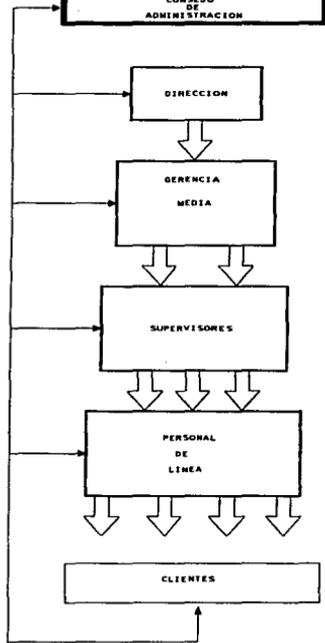
DIRECCION

GERENCIA MEDIA

SUPERVISORES

PERSONAL DE LINEA

CLIENTES

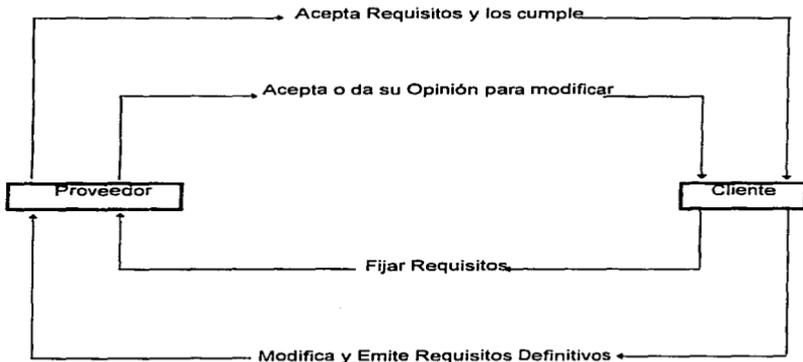


Cuando hablamos de cumplir con los requisitos del cliente, debemos entender por " Requisito aquella circunstancia o condición que debe llenar o satisfacer una actividad, una información, un material, etc.: para que sean adecuados al utilizarse ".

La manera en que se pueden fijar o establecer requisitos es :

1. Definir el objetivo a lograr
2. Definir que condiciones son esencialmente necesarias
3. Comunicar y negociar con las personas que deben cumplir con estos requisitos;
4. Dar seguimiento constante al cumplimiento de los requisitos negociables.

NEGOCIACION DE REQUISITOS



Los clientes de hoy en día tienen muchas alternativas para decidir que es lo que les conviene.

Con frecuencia la manera de tratarlos es lo que determina si volverán. Como la mayoría de las empresas procuran ofrecer productos de calidad, es de sentido común que se esfuercen mucho por dar un servicio de calidad.

Para satisfacer estas necesidades personales de los clientes debemos darle algo más que una buena atención.

Encontramos lo que es un Ciclo de Servicio que se define como una serie de eventos que experimenta el Cliente a través de un proceso en el cual satisface sus necesidades.

Todas las Organizaciones están compuestas por varios ciclos de servicio que están casi siempre relacionados, es decir, un ciclo lleva al próximo; por ejemplo; En una Compañía de Cable los ciclos de servicio que se encuentran relacionados son :

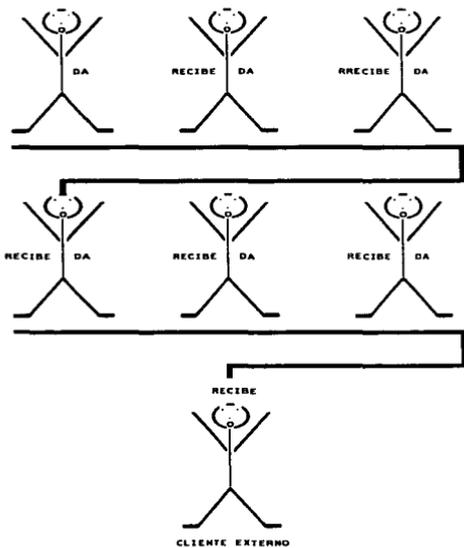
Pedidos → Instalación → Uso → Facturación → Reparación

Debemos tomar en cuenta que la percepción del Cliente sobre el servicio que la compañía ofrece está en función de su total experiencia con todos los ciclos en los que participó.

Se puede tratar bien al Cliente en el ciclo de pedidos y experimentar uno muy pobre en el ciclo de instalación, esto probablemente puede dejar en El Cliente una impresión negativa del servicio de la Organización, provocando con esto la insatisfacción total del Cliente.

Por lo tanto es necesario establecer una comunicación con El Cliente y así poder descubrir si está satisfecho con el producto o servicio que le estamos ofreciendo, o descubrir nuevas necesidades y actuar sobre ellas. Esta comunicación se puede dar de diferentes maneras ya sea proveedor - cliente o cliente -proveedor.

LA CADENA DEL CLIENTE



3.2 IDENTIFICACION DE PROCESOS

Para toda Organización el cumplimiento de los requerimientos establecidos con los clientes es lo más importante, esto será posible si sabemos que le podemos dar y cómo lo debemos hacer.

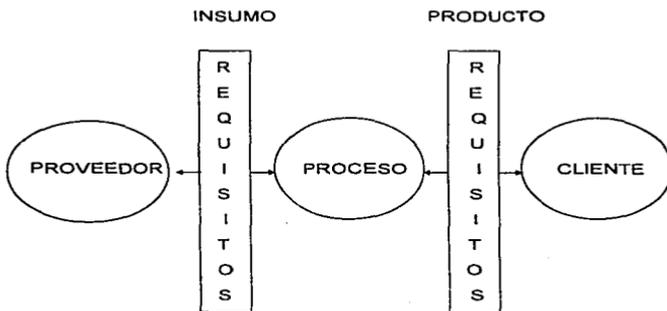
Para esto debemos conocer El Proceso que se llevará a cabo.

Definamos por Proceso " aquella serie de acciones o pasos que nos llevan a producir el resultado deseado ".

Recordemos que todo trabajo es un proceso, y que además debe estar orientado a un resultado y ser sistemático.

Un Proceso convierte los insumos en resultados

- El Resultado se proporciona a alguien " El Cliente "
- El Insumo nos lo proporciona alguien " El proveedor ".



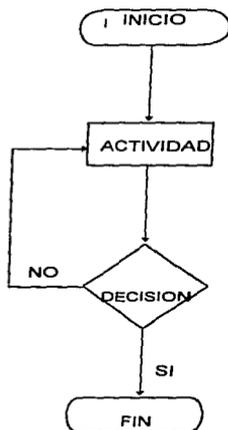
Controlar un proceso es identificar los requerimientos y cumplirlos.

Para identificar mejor el Proceso y conocer de manera detallada cada uno de los pasos que se requieren, utilizamos los diagramas de flujo.

Diagrama de Flujo : es una representación gráfica de todos los pasos que constituyen un proceso.

El Diagrama de Flujo es una herramienta útil para examinar cómo se relacionan cada uno de los pasos de un proceso.

PRINCIPALES SIMBOLOS DE UN DIAGRAMA DE FLUJO



Esta herramienta es la que utilizaremos nosotros para llevar a cabo la Reingeniería.

CAPITULO IV

REINGENIERIA DE PROCESOS

4.1 REINGENIERIA UNA NUEVA FORMA DE ADMINISTRAR

En el pasado hemos cometido el error de administrar funciones y no procesos, con la llegada de la Reingeniería surge una nueva manera de administrar. Se administran los procesos y no las funciones.

Sin importar el área de operación de una compañía, toda organización que quiera ser líder se verá obligada a rediseñar sus procesos, al mismo tiempo se incrementa la posibilidad de la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Una vez que la alta dirección se ve impulsada a determinar como puede desfuncionalizar a la organización y orientarla hacia los procesos, debe enfocarse no solo a la mejora como el ímpetu de lograr avances rápidos e incluso radicales.

La Reingeniería no sólo va a eliminar desperdicios sino también el trabajo que no agregue valor. Para hacer que la organización se acostumbre a operar con orientación a los procesos, es necesario que a los líderes les quede claro el hecho de que son capaces de derribar las barreras funcionales, y de hacer participar verdaderamente a las personas en el mejoramiento de los procesos.

La Reingeniería de Procesos buscará como objetivo final la desfuncionalización total de la empresa de modo que el objetivo principal sea acabar con los prejuicios conforme trabajan la mayoría de los administradores y ejecutivos y orientar más y más las operaciones hacia los procesos.

Es importante incorporar al cliente en el proceso, al mismo tiempo hay que revisar y vigilar el proceso y corregir las anomalías; determinar si las expectativas del cliente se pueden alcanzar con el proceso, si este se puede rediseñar para satisfacer los requerimientos del cliente incluso cuando el proceso pueda rendir más de lo que el cliente espera, en cuyo caso se puede crear un punto de innovación radical.

La oportunidad que tenemos de rediseñar radica en una redefinición de la relación con el cliente y en motivarlo para que espere productos o servicios cada vez mejores.

Podemos suponer que la mayoría de las Organizaciones apenas saben de lo que es posible, cuando analizan las expectativas del cliente, esto con el objeto de identificar las oportunidades de cambio en el desempeño de nuestros procesos; de modo que una compañía u organización necesita definir los procesos que pone al servicio del cliente para posteriormente poder rediseñarlos.

Cuando una Organización rediseña los procesos también cambian las personas que lo realizan, la relación que ellos tienen con sus gerentes, la forma en que se mide el rendimiento de los empleados, el papel de los gerentes y ejecutivos. En resumen cuando se rediseñan los procesos se cambia prácticamente todo (administración, valores, cultura, etc.).

La Reingeniería no solo nos lleva a un cambio estructural en los procesos, sino también en la cultura organizacional. Los empleados deben estar convencidos de que trabajan para sus clientes, no para sus jefes; es decir que los empleados, y los altos ejecutivos, deben conocer el proceso total desde que empieza hasta que termina, para poder tener una visión más integral de lo que el cliente requiere.

Con esto cada empleado entiende la responsabilidad de realizar su trabajo bien, sintiendo la obligación de que todo el demás proceso se lleve a cabo correctamente para poder satisfacer al cliente; mientras que los gerentes tienen que destinar más tiempo a la ayuda de los empleados para que puedan realizar su trabajo de manera más valiosa, del mismo modo más exigible. Además se convierte en un asesor que suministra recursos, resuelve preguntas y ve por el desarrollo profesional de sus empleados.

El papel que juegan los altos ejecutivos es ser líderes con la capacidad de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y hechos, a su vez tienen la responsabilidad en general del desempeño de los procesos rediseñados.

Como líderes de la Organización se acercan más al trabajo real, motivando a los trabajadores quienes se dan cuenta que su líder se interesa íntimamente en como realizan su trabajo.

Los valores y creencias dominantes en una empresa tienen que sustentar el desempeño de los diseños de procesos.

4.2 DEFINICION DE LA REINGENIERIA

Aquí veremos la Reingeniería según :

MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY

La Reingeniería de Negocios es volver a empezar, arrancando de cero, existe :

- Individualismo
- Confianza en si mismos
- Voluntad de correr riesgos
- Propensión al cambio.

Un Proceso es una serie de actividades que tomadas conjuntamente producen un resultado valioso para el cliente.

La Reingeniería de Negocios no funciona con cambios graduales, es todo o nada.

Existen tres fuerzas que impulsan a las compañías a penetrar en territorios desconocidos, estas son :

- Los clientes asumen el mando
- La competencia se intensifica
- El cambio se vuelve constante

Para Hammer y Champy la 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 ".

Esta definición contiene cuatro palabras clave :

- **FUNDAMENTAL**

¿ Por qué hacemos lo que estamos haciendo ?

¿ Y por qué lo hacemos de esa forma ?

La Reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía luego, como debe hacerlo. No da nada por sentado, se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

- **RADICAL**

Llegar hasta la raíz de las cosas. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

- **ESPECTACULAR**

La Reingeniería da saltos gigantescos en rendimiento. Si una compañía requiere mejoras marginales (parciales), esa compañía no necesita Reingeniería.

- **PROCESOS**

La más importante, muchas personas están enfocadas en tareas, oficios, estructuras, pero no en procesos. Proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

La Reingeniería encierra :

- Orientación al proceso
- Ambición
- Infracción de reglas
- Uso creativo de la informática

Las características más comunes que se encuentran en los procesos de negocios rediseñados son :

- **Varios oficios se combinan en uno.**

Se crea el Equipo de Caso, que es un grupo de personas que entre ellas reúnen todas las destrezas necesarias para atender una solicitud de instalación.

- **Los trabajadores toman decisiones.**

Existe la comprensión vertical, esto es no acudir con el superior jerárquico para tomar decisiones.

- **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.**

Deslinearización de los procesos. Se realizan las tareas en forma simultánea, y se reduce el tiempo que transcurre entre los primeros y últimos pasos del proceso.

- **Los procesos tienen múltiples versiones.**

Cada versión debe de ir de acuerdo con los requisitos de los diversos mercados, situaciones o insumos.

- **El trabajo se realiza en el sitio razonable.**

La reubicación del trabajo a través de fronteras organizacionales Cliente, Proveedor.

- **Se reducen las verificaciones y los controles.**

Los procesos rediseñados hacen uso de los controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

- **La conciliación se minimiza.**

✓ Checar documentos es trabajo que no agrega valor y por lo tanto, innecesario.

- **Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto.**

Es un coordinador , que se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aún cuando en realidad no lo es.

- **Prevalecen operaciones híbridas centralizadas - descentralizadas.**

Se tiene la capacidad de combinar las ventajas e la centralización con las ventajas de la descentralización en un mismo proceso.

Los cambios fundamentales en los procesos de negocios producen consecuencias en toda la organización.

TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN CUANDO UNA COMPAÑÍA REDISEÑA SUS PROCESOS.

- **Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.**

Un Equipo de Proceso, es un grupo de personas que trabajan juntos para realizar un proceso total. Es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo (un proceso).

- **Los oficios cambian : de tareas simples a trabajo multidimensional.**

Todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso

en forma global. La Reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor (verificación, espera, conciliación, control, seguimiento).

- **El papel del trabajador cambia : de controlado a facultado.**

Los equipos de proceso tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo.

- **La preparación para el oficio cambia : de entrenamiento a educación.**

El entrenamiento enseña el " cómo " de un oficio.

La educación enseña el " porqué ".

Para oficios multidimensionales y cambiantes, las compañías necesitan gente que entienda en qué consiste el oficio y sea capaz de realizarlo, gente capaz de crear el empleo que se le acomode. En un ambiente de cambio, la educación continua debe ser la norma de la compañía.

- **El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza : de actividades a resultados.**

En las compañías rediseñadas el rendimiento se mide por el valor creado, y la remuneración debe fijarse de acuerdo a ello.

Además la Reingeniería obliga a desaparecer los supuestos de pagar sobre la base del rango o antigüedad, pagar a los empleados solo por presentarse a hacerles alzas de sueldo simplemente porque ha transcurrido otro año.

Por el contrario, en las compañías con procesos rediseñados los salarios tienden a permanecer relativamente estables después de reajustes por inflación. Las recompensas importantes por rendimiento toman la forma de bonificaciones, no alzas de sueldo.

- **Cambian los criterios de ascenso : de rendimiento a habilidad.**

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. En Reingeniería el ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

- **Los valores cambian : de proteccionistas a productivos.**

Cambiar los valores es tan importante en la Reingeniería como cambiar los procesos. Ahora los empleados deben fijar su creencia en el hecho de que quien paga sus sueldos son los clientes y no los jefes.

Esto evita fricciones para determinar quien queda mejor frente al jefe, a la vez que estrechar al equipo al orientarse a maximizar la satisfacción del cliente.

- **Los gerentes cambian : de supervisores a entrenadores.**

Cuando una compañía rediseña procesos que eran complejos se vuelven simples, pero oficios que eran simples se vuelven complejos. En ésta situación, los equipos de proceso, sea que consten de una sola persona o de muchas, no necesitan jefes, necesitan entrenadores. Los equipos les piden asesoría a los entrenadores y estos les ayudan a resolver sus problemas; no están en la acción pero si suficientemente cerca para asistir al equipo en su trabajo. En suma un gerente así, es un asesor que está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo.

- **Las estructuras organizacionales cambian : de jerárquicas a planas. .**

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso e convierte en parte del oficio del equipo.

Cualquier estructura organizacional después de aplicar la Reingeniería tiende a ser, plana, pues el trabajo lo ejecutan equipos formados por personas esencialmente iguales unas a otras que operan con gran autonomía y tienen el apoyo de los gerentes. El control está en manos de las personas que ejecutan del proceso.

- **Los ejecutivos cambian : de anotadores de tantos a líderes.**

Las organizaciones rediseñadas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos. Como líderes de una compañía que se ha rediseñado, se acercan más al trabajo real, interesándose íntimamente en como se realiza éste y no solo en el cumplimiento de objetivos cuantitativos (x piezas terminadas, x porcentaje de piezas defectuosas, etc.).

En suma , cuando una compañía rediseña sus procesos de negocios, los cuatro puntos del diamante del sistema de negocios cambian, estos son :



Todos los puntos del diamante tienen que concordar entre sí, o de lo contrario la compañía será defectuosa o mal formada.

La informática desempeña un papel esencial en la Reingeniería de negocios. Su poder real no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino en que les permite a las organizaciones romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar, es decir, rediseñar.

Pero para aplicar la informática a la reingeniería es necesario pensar en forma inductiva, es decir la capacidad para reconocer primero una solución poderosa y en seguida buscar los problemas que ella podría resolver, problemas que la compañía probablemente ni sabe que existen.

Mantenerse al día con la nueva tecnología (aunque esta aún no se encuentre en el mercado) y aprender a reconocerla e incorporarla en una organización tiene que ser un esfuerzo permanente.

Las compañías no son las que rediseñan procesos, son las personas. Por lo menos deben existir tres tipos de personas que realicen este trabajo, y son :

- **El Líder**

Es un alto ejecutivo que autoriza y motiva a toda la organización a llevar a cabo la Reingeniería.

- **El Dueño del proceso.**

Es el responsable de un proceso específico y del esfuerzo de Reingeniería enfocado en él.

- **El equipo de Reingeniería.**

Consiste en un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su Reingeniería y su ejecución.

Es necesario recalcar que ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que una compañía que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.

Para comenzar la Reingeniería es necesario identificar los procesos de las compañías, sin embargo es probable que esto constituya una tarea difícil, puesto que en muchas de las ocasiones dichos procesos se encuentran fragmentados.

Una manera de entender mejor los procesos que constituyen un negocio, es ponerles nombres que expresen su estado inicial y su estado final. Esos nombres deben tener en cuenta todo el trabajo que se realiza desde el principio hasta el fin; por ejemplo, Manufactura debería llamarse más bien proceso de aprovisionamiento a despacho.

Sería ideal que se elaboraran gráficos de procesos que describan la forma en que fluye el trabajo a través de la compañía .

Una vez que los procesos se identifican y diagraman, se procede a identificar cuales necesitan Reingeniería y el orden que se debe seguir. Ninguna compañía puede rediseñar todos sus procesos simultáneamente. Lo normal es que se apliquen tres criterios para escoger :

1. Disfunción : ¿ Qué procesos están en mayores dificultades ?
2. Importancia : ¿ Cuáles ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa?
3. Factibilidad : ¿ Cuáles de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles de Reingeniería ?.

Una vez que se ha elegido un proceso para rediseñarlo el paso siguiente es "entender" el proceso actual, lo que significa adquirir una visión, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarios para crear un diseño totalmente nuevo y superior.

La idea para que un equipo de Reingeniería empiece a entender un proceso, es la posición del cliente. ¿Cuáles son los requisitos reales de los clientes?, ¿Qué procesos llevan a cabo con el producto que se les da?: es información que el equipo debe adquirir y la mejor manera de hacerlo es observando al cliente propio. Las ideas surgirán cuando los miembros de un equipo vean y entiendan como utiliza el cliente el producto del proceso. Sin embargo es necesario no caer en la tentación de no estudiar el proceso demasiado tiempo. La meta tiene que ser, pasar rápidamente a Reingeniería.

Por último, se procede a iniciar la Reingeniería, la cual sin embargo no es una cuestión de aritmética o de rutina.

No existe una serie de pasos que indiquen exactamente como debe llevarse a cabo. Lo que sí existe es una serie de técnicas que pueden emplearse y son las siguientes:

- Hacerse preguntas y ver a donde llevan las respuestas, es una técnica que pueden emplear los miembros del equipo de Reingeniería para dar comienzo al proceso. El objetivo no es obtener respuestas finales sino estimular la creatividad del grupo.
- Buscar y destruir supuestos, con el fin de estimular el pensamiento de los miembros del grupo.
- Buscar oportunidades de aplicación creativa de la tecnología.

Como podrá notarse, estas técnicas tienen como objetivo el concebir ideas y a partir de ellas comenzar con la Reingeniería.

Un aspecto que se tiene que cuidar es el que la gente acepte la idea de un cambio radical en su empleo, esto debe convertirse en una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña a la Reingeniería desde el principio hasta el fin.

Lo anterior puede apoyarse con la elaboración de documentos como : El argumento pro-acción y La declaración de visión.

El argumento de pro acción dice por qué hay que rediseñar la compañía. Debe ser conciso, global y persuasivo.

Dicho argumento contiene cinco elementos principales :

1. El contexto comercial. Resume y describe lo que esta ocurriendo, lo que esta cambiando y lo que es nuevamente importante en el ambiente en que opera la compañía.
2. El problema comercial. Es el origen de las preocupaciones de la compañía.
3. Las demandas del mercado. Explica como las condiciones de dicho mercado han llevado a nuevos requisitos de desempeño que la compañía no puede satisfacer.
4. La sección diagnóstica. Aclara por qué la compañía no esta en capacidad de satisfacer los nuevos requisitos de desempeño y porque no servirán de nada las técnicas de corrección y mejoras incrementales.
5. El costo de la iniciación. Previene acerca de las consecuencias de no rediseñar.

La declaración de visión es el medio que la administración emplea para comunicar la idea del tipo de organización que la compañía debe llegar a ser. Describe cómo va a operar y que resultados debe obtener. Contiene tres elementos :

1. Se concentra en operaciones.
2. Contiene objetivos mensurables.
3. Cambia la base de la competencia en la industria.

Preparar y difundir el argumento pro acción y la visión, constituyen el primer paso de Reingeniería y son responsabilidad personal del líder. Solo un individuo que tenga el prestigio y la autoridad de un líder puede forjar y comunicar estos argumentos críticos. Ganarse a toda la organización es primordial para el esfuerzo de Reingeniería.

En la Reingeniería, la clave del éxito está en el conocimiento y en la habilidad, no en la suerte.

Si uno conoce las reglas y evita todos los errores, tiene todas las probabilidades de triunfo. A continuación se presenta una lista de los errores que deben evitarse al emprender la Reingeniería :

- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo
- No concentrarse en los procesos
- No olvidarse de todo lo que no sea Reingeniería de procesos
- No hacer caso de los valores y creencias de los empleados
- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo
- Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de Reingeniería

- Tratar de que la Reingeniería se haga de los niveles inferiores a los superiores
- Confiar el liderazgo a una persona que no entiende la Reingeniería
- Escatimar los recursos destinados a la Reingeniería
- Disipar la energía en un gran número de proyectos
- Tratar de rediseñar cuando al director ejecutivo le falta poco tiempo para jubilarse
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia
- Concentrarse exclusivamente en el diseño y no llevarlo a la calidad
- Prolongar demasiado el esfuerzo.

En todas estas causas de fracaso se encuentra un factor común, y es el papel que desempeña la alta administración. La Reingeniería nace siempre en las oficinas ejecutivas y con mucha frecuencia también muere allí, por que no se entendió bien la Reingeniería o por que faltó liderazgo.

Las organizaciones que emprenden la Reingeniería con comprensión, con compromiso y con un vigoroso liderazgo ejecutivo seguramente triunfarán, y los beneficios serán muy grandes; tanto para la empresa como para sus empleados e incluso, para la economía nacional en conjunto.

JOHANSSON, McHUGH, PENDLEBURY, WHEELER.

Casi siempre se ha cometido el error de mantener barreras funcionales. Con la Reingeniería de Procesos surge una nueva manera de administrar. Se administran los procesos, no las funciones.

Las compañías comenzaron a darse cuenta que las operaciones constituyen un proceso, y que el mejorarlo puede reforzar la competitividad.

La mayoría de las compañías occidentales siguen orientadas hacia los procesos en un sentido táctico, mejorando sus propias operaciones.

Las compañías líderes en el mundo se han visto en la necesidad de replantear sus negocios y orientarlos hacia los procesos. Así mismo han cuantificado sus esfuerzos de acuerdo a las cuatro nuevas " métricas del valor " calidad o servicio mejorados del producto, tiempo de ciclo reducido, y costo reducido para el consumidor, al mismo tiempo que se incrementa la velocidad de la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Cuando los ejecutivos se enfrascan en la nueva manera de pensar, se ven impulsados a determinar cómo pueden desfuncionalizar la organización y orientarla hacia los procesos.

Para estos autores la Reingeniería de Procesos de Negocios busca una mejora radical, y hace de la orientación hacia los procesos una herramienta estratégica.

Para ellos la Reingeniería de Procesos es, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de herramientas y

técnicas enfocadas en el negocio y orientadas hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales.

La Organización tiene que ser desmembrada y reconstruida como un negocio orientado hacia los procesos, donde todo mundo entienda las metas finales, la manera de alcanzarlas y la manera en que se medirá el éxito; además de que aprecien el valor que los demás aportan a la organización; y donde todo mundo sepa que la meta fundamental es producir un servicio o producto que el mercado perciba como el mejor, y de la misma manera lograr una ventaja competitiva sostenible.

La Reingeniería de procesos de negocios obliga a los líderes corporativos a tomar decisiones radicales sobre la posición, organización y manejo de sus empresas.

Dentro del mundo de la Administración y la desfuncionalización de procesos, encontramos los posibilitadores clave de la Reingeniería de Procesos y son :

- **PERSONAS**

Las personas son el mayor recurso con que cuenta una empresa, y las compañías que están orientadas hacia puntos de innovación radical necesitan de empleados renovados que sean capaces de pasar de un equipo de desarrollo de procesos a otro, que puedan aportar habilidades y conocimientos especiales, y mejorar un equipo ocupado en un proyecto.

- **ADMINISTRACION Y LIDERAZGO**

Los líderes ya no administran a través de ejecutivos funcionales, sino a través de los directores de procesos principales.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La combinación de personas y estilo de liderazgo / administración es la esencia de la cultura organizacional. Las organizaciones que tienen mayor probabilidad de éxito en la Reingeniería de Procesos son las que tienen un alto grado de :

- Liderazgo que cree una visión, valores, un clima en el que el personal pueda crecer e influir en forma de trabajar.
- Trabajo en equipo en todos los niveles.
- Relaciones con los accionistas, clientes y proveedores.
- Cambio y deseo de dominar el mercado.

- **DESTREZA FUNCIONAL**

El objetivo de la Reingeniería de Procesos es acabar con los prejuicios conforme a los cuales trabajan la mayoría de los administradores y ejecutivos, y orientar más y más operaciones hacia los procesos.

- **INDICADORES DE DESEMPEÑO**

La nueva manera de operar requiere solo cuatro indicadores de rendimiento :

- Calidad
- Tiempo total de fabricación
- Costo
- Servicio.

El propósito de reducir la métrica a estos cuatro indicadores es que todos los integrantes de una organización puedan enfocarse en ellas en todo momento; se pueden entender y desplegar con facilidad.

Los factores que intervienen como impulsores para la redefinición de los procesos son :

- **El Cliente**

Debe ser incorporado al proceso como parte de una alianza.

Al mismo tiempo se debe registrar y vigilar al proceso y corregir rápidamente las disparidades entre los dos, determinar si las expectativas del cliente se pueden alcanzar con el proceso; si el proceso se puede rediseñar para satisfacer las expectativas del cliente; o cuando el proceso pueda rendir más de lo que el cliente espera se crear un punto de innovación radical. Las oportunidades de una empresa de rediseñar radican en una redefinición de la interfaz con el cliente y en motivarlo para que espere estándares de servicio cada vez mejores.

- **La Competencia**

La competencia va de la mano con el servicio a clientes; de modo que una compañía necesita definir sus procesos que pone al servicio del cliente y posteriormente rediseñarlos.

- **La Tecnología**

Los cambios de tecnología obligan a las compañías a redefinir el estado de su industria y su negocio, y a rediseñar sus procesos esenciales. La clave es que una compañía diseñe procesos que le permitan mejorar o explotar la tecnología, y apalancarla mediante procesos que resulten en productos nuevos o la participación mundial.

- **Los accionistas**

Los accionistas buscan líderes atrevidos, imaginativos, que sean capaces de terminar con el estado pacífico, estancado y perezoso en el

que muchas compañías se encuentran, y que están preparados para actuar con decisión en la puesta en marcha de cambios de importancia.

La Reingeniería de procesos es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los procesos de apoyo claves.

Las tres razones para emprender la Reingeniería de procesos son :

1. Reducción de costos
2. Competitividad renovada
3. Dominio competitivo.

Estos autores definen a un proceso como una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto.

Al pensar en los negocios como procesos y no como funciones, los administradores pueden enfocar sus esfuerzos para simplificar los procesos y crear valor con menor esfuerzo, en lugar de reducir el tamaño de las funciones para simplemente reducir los costos. Las reducciones de costos ocurrirán naturalmente, cuando se eliminen actividades que no agregan valor a los procesos y a medida que se incremente el nivel de eficiencia de los procesos.

La Reingeniería de procesos de negocios en general se concentra en los procesos principales de un negocio de entre los muchos que el mismo negocio implica. Un proceso esencial de un negocio " crea " valor por la capacidad competitiva que brinda a una compañía.

El enfoque básico de la Reingeniería de Procesos se compone de tres fases :

FASE 1. DESCUBRIMIENTO

Es un examen del negocio que busca identificar la oportunidad y la escala para la Reingeniería de procesos esenciales. Durante esta fase se requiere que los procesos sean objeto de un primer mapeo, a través de un mapeo rápido.

El mapeo rápido es una representación preliminar de los procesos que habrán de refinarse conforme avancen los trabajos. En este primer paso de mapeo se definen las conexiones externas, y da una definición de alto nivel de los procesos esenciales y procesos fundamentales de apoyo. El mapa rápido considera al proceso en un sentido amplio, lo limita y lo arregla.

Ya que se requiere de un cambio organizacional para ajustarse a los cambios de rendimiento y procesos del negocio, es necesario que se evalúe la cultura actual para comprender la necesidad de la compañía en cuanto a la disposición y capacidad para cambiar, que exista dentro de ella.

Existen tres decisiones fundamentales que se tienen que tomar al principio de esta fase.

En primer lugar, es necesario determinar el enfoque hacia el modelo de proceso para el producto principal de la empresa que se utilizará.

La guía más clara que se tiene para esto es abocarse a los procesos del producto principal del negocio en busca de una nueva ventaja competitiva y refinar iterativamente los detalles del análisis hasta el punto en que se logre conceptualmente un nuevo proceso de diseño.

La segunda decisión, es hasta que grado se tiene que ver sólo "campo verde", es decir, todo es factible de mejorarse y se debe estar dispuesto a conseguirlo.

Se debe poner en tela de juicio la manera de operar de una compañía para romper con lo pasado y comenzar de nuevo, pensando en la manera en que se hacen los negocios con una orientación hacia los procesos.

En tercer lugar, existe la controversia de realizar o no un proyecto piloto o de demostración.

Las compañías que se inclinan por un programa piloto antes de que la alta gerencia se comprometa con el esfuerzo esta sólo dando largas al asunto, tal vez por que les preocupa la estructura : en que lugar quedará cada uno cuando la compañía este " reorganizada " ?. En realidad, la Reingeniería produce la reorganización, y hasta que los procesos queden en su lugar es imposible determinar qué apariencia tendrá la estructura administrativa una vez reorganizada. Es importante contar con una estrategia mientras progresa la Reingeniería de procesos, así como reconocer que el negocio permanecerá en operación durante el tiempo que ocupen los trabajos de Reingeniería. Por lo tanto en esta fase es necesario valorar las operaciones del negocio para constituir la base financiera esencial a partir de la cual se pueden medir las oportunidades de mejoras y mantener las actividades que requieran atención urgente para que funcione el negocio.

FASE 2. REDISEÑO - DETALLE DEL PROCESO DE REINGENIERIA

Implica el empleo de todas las habilidades y talentos administrativos inherentes al diseño de cualquier producto físico.

El equipo debe realizar un mapeo más riguroso de los procesos a ser rediseñados.

El objetivo de la Reingeniería es simplificar el proceso a tal grado que el proceso rediseñado pueda ser mapeado mediante una técnica simple de mapeo

basada en actividades. Al llegar a este punto, se deberá contar con una visión más detallada, o un diseño conceptual de cómo quedará el proceso del producto principal después de su Reingeniería. Se analizan las relaciones con los proveedores, clientes, así como los procesos operativos. Es importante mencionar que la alta gerencia debe recomprometerse con el cambio. En esta fase, el esfuerzo de mejora de procesos se enfoca en la recopilación de datos, análisis, desarrollo de conceptos y especificaciones de las diversas opciones. Se obtiene la aprobación de la alta gerencia para proceder.

FASE 3. REALIZACION - TIEMPO PARA PONER EN MARCHA

El poder de la Reingeniería de procesos radica en su alcance a nivel de toda la compañía. Por lo tanto el éxito de un esfuerzo complejo se logrará mejor si los participantes implicados en él comprenden la necesidad que tiene el negocio de tal acción. El esfuerzo general y los nuevos puntos de partida deben ser poseídos, comprendidos y comunicados con claridad a todos los participantes.

Esto requiere de la definición y comunicación de las funciones y responsabilidades. En esta fase se requiere que se tome en consideración de manera detallada, el establecimiento de estructuras de división del trabajo, los procedimientos de control y administración.

Se deben definir y buscar puntos de innovación radical, que agregan una nueva dimensión a la vieja manera de definir la estrategia. De igual forma se examinarán los puntos de innovación radical potenciales que ayudan a definir las tareas, actividades y finalmente los procesos que pueden conducir a logro del objetivo estratégico.

Un " punto de innovación radical" es el logro de excelencia en una o más métricas del valor donde el mercado reconoce con claridad la ventaja.

En cualquier esfuerzo de alcanzar un punto de innovación radical, los sistemas de información deben utilizarse al máximo.

Los procesos principales del negocio en los que puede haber un punto de innovación radical tienen varias características claves :

1. Requieren el tipo más radical de diseños de procesos, por la diferencia entre las capacidades teóricas y reales del proceso.
2. La ventaja tanto para el cliente como para el proveedor existe y da por resultado una mejor relación.
3. Responden a las presiones externas de la competencia o de los reglamentos.
4. Pueden convertirse en el origen de la competitividad y el método clave de sostener la ventaja y dominar el mercado.

Después de enfocarse en el punto de innovación radical para aplicar la Reingeniería, los procesos objeto de Reingeniería que tienen éxito alcanzan las siguientes características :

1. Motivan la estrategia del negocio al definir el qué, el dónde, y sobre todo el cómo.
2. Representan o definen las capacidades del principal producto del negocio.
3. Se pueden visualizar como puntos de innovación radical sucesivos y acumulados.

4. Se han convertido en la causa fundamental de la competitividad y el método fundamental de conservar la ventaja, así como en la clave para el dominio del mercado.

La Reingeniería de Procesos de negocios busca cambiar radicalmente la manera de operar de un negocio.

Las áreas dentro de un negocio que habrá que cambiar incluyen la cultura, la medición del desempeño, los sistemas de incentivos y el estilo de la administración.

La cultura es difícil de cambiar, ya que implica el comportamiento de todos los empleados conforme la compañía se transforma de una empresa con dirección y control de funciones a una compañía con un ambiente que enfatiza la excelencia en los procesos mediante el trabajo en equipo.

La estructura de la nueva organización debe incluir un equilibrio entre la experiencia funcional y el involucramiento en los procesos.

Existen cinco aspectos de la organización cuando pasa de una orientación de las funciones a una orientación de los procesos, y estos son :

1. El Líder

Es un individuo que por su fuerza de carácter y liderazgo es capaz de crear y sostener una visión que tenga sentido para los empleados.

El líder que ha triunfado en una compañía orientada a los procesos continuamente se está motivando a sí mismo y a los que dependen de él para alcanzar su " mejor logro personal ".

Estos líderes muestran un comportamiento personal que modela tanto la visión como los valores, que sirven de los que dependen de él para

alcanzar su "mejor logro para los líderes de negocios que habrán de determinar los procesos principales en su área y conducirla a través de la Reingeniería de procesos.

2. Líder de Unidad de Negocios

Es la persona que dirige el rediseño de los procesos, que implica tanto la organización de las actividades del negocio como la administración proceso del cambio.

3. La Nueva Organización

El trabajo se realizará en equipos de procesos, apoyados por cuadros pequeños de especialistas funcionales. La jerarquía será plana, y contará con equipos "autoadministrables", esto es que no tendrán capas de supervisores y gerentes sobre ellos.

El valor más importante que la Reingeniería de procesos promueve o refuerza es el trabajo en equipo, ya que se ha demostrado que el desempeño de los equipos es mejor que el de los individuos.

En la nueva organización, la reestructuración será constante, con equipos que se desbaratan y equipos nuevos que se forman para enfrentar con eficiencia nuevos retos. La orientación hacia los procesos crecerá en la nueva organización a medida que la compañía mejore la competitividad y cree valor para los clientes.

4. La Organización de la Transición

Lleva de la vieja manera de hacer las cosas a la nueva; de la orientación a las funciones a la orientación de los procesos.

Durante este periodo de transición, habrá que cambiar las prácticas administrativas. Para ello se necesita la participación de todos los

gerentes, ya que ellos saben qué cambios tienen que ocurrir y cómo se presentarán; de este modo podrán influir en el comportamiento del personal, quienes deberán enfocarse en los resultados y ser creativos.

5. El individuo dentro de la Nueva Organización

Los individuos en la organización orientada a los procesos podrán trabajar en armonía con los equipos, ya que cuentan con las herramientas correctas para funcionar de esa manera.

A medida que las personas se mueven a través del proceso, comienzan a perder sus ataduras funcionales. En una compañía orientada los procesos, las personas serán identificadas, medidas, recompensadas y promovidas no por antigüedad y/o por sus habilidades, su capacidad intelectual y para resolver problemas, así como por su capacidad de comprender y mejorar el proceso, además de su aptitud deseo de trabajar en equipo y contribuir con su creatividad.

CAPITULO V

MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto se basa en la realización de pasos con más facilidad de comprensión.

Este método consta de seis pasos :

1. Identificar el proceso a mejorar.
2. Recolectar datos del proceso y elaborar diagrama de flujo.
3. Observaciones en el área y tiempos muertos.
4. Creación de diagramas de flujo propuestos y la nueva forma de realizar el proceso.
5. Instalación.
6. Cambio continuo.

1. IDENTIFICAR EL PROCESO A MEJORAR

Debemos tener totalmente identificado y limitado el proceso que queremos mejorar, es decir en donde empieza y termina el proceso que analizaremos.

Es recomendable documentarse acerca del proceso a mejorar, familiarizarse con él, discutirlo con el personal responsable, así mismo debemos definir el propósito de nuestro análisis.

El resultado de nuestro análisis deber ser :

- Aumentar la eficiencia del proceso.
- Reducir el tiempo del ciclo del proceso.

- Mejorar la calidad del proceso.
- Hacer más sencillo y comprensible nuestro proceso.

2. RECOLECTAR DATOS DEL PROCESO Y ELABORAR DIAGRAMA DE FLUJO

La recolección de datos deberá llevarse a cabo con la persona responsable del proceso mediante un cuestionario sencillo donde nos describa las funciones que realiza, el objetivo del proceso, donde se elabora, así como la enumeración y tiempo que se lleva en hacer cada actividad del proceso.

Este paso es muy importante por que podemos saber realmente como se esta llevando a cabo el proceso, si se apega a las politicas y procedimientos elaborados para esa actividad o no.

Aquí nos damos cuenta si hay tiempos muertos, retrabajos o desperdicios.

Para la elaboración del diagrama de flujo debemos seguir los pasos que nos enumeró el responsable del área. Con el Diagrama de Flujo vemos paso a paso como se está realizando el proceso que vamos a mejorar. El Diagrama de Flujo nos ayuda a identificar cuántos pasos repetimos en el proceso ocasionando con esto retrabajos y pérdida de tiempo.

Haciendo un buen análisis del Diagrama de Flujo estaremos en posibilidad de elaborar un dictamen sobre el problema existente en nuestro proceso.

3. OBSERVACIONES EN EL AREA Y TIEMPOS MUERTOS

Con la ayuda del Diagrama de Flujo debemos ir al área de trabajo a observar el comportamiento del personal en un día normal de trabajo, aquí nos daremos

cuenta de los pasos que no agregan valor al proceso, el retrabajo; esto lo haremos con ayuda de una hoja de trabajo donde anotaremos cada diez minutos lo que esta realizando nuestro observado, y si lo esta haciendo conforme al Diagrama de Flujo que nos proporcionó el responsable del área.

Es importante que el observado no se de cuenta de lo que estamos checando, para que no sobreactúe su función.

Con la hoja de trabajo (ver página siguiente) estaremos en posibilidad de saber cuál es el tiempo muerto existente en el proceso, para poder cuantificar el tiempo muerto o la eficiencia en el trabajo, debemos utilizar la siguiente fórmula :

$$\text{Eficiencia en el trabajo} = \frac{\text{Trabajo}}{\text{Trabajo} + \text{Retrabajo}} \times 100$$

Trabajo es aquella actividad que agrega valor a un proceso.

Retrabajo es el desperdicio de tiempo, pasos repetidos y los tiempos muertos en un proceso.

Para mejorar un proceso, hacerlo más rápido y más barato debemos :

- Identificar los pasos del proceso
- Reducir o eliminar todos los pasos del proceso que representen desperdicio o retrabajos.

Además debemos analizarlo, observando los distintos pasos que componen al proceso, identificando los pasos del proceso que agregan valor (trabajo) y los que no lo hacen (tiempos muertos, retrabajo, desperdicio).

4. CREACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO PROPUESTOS Y LA NUEVA FORMA DE REALIZAR EL PROCESO

Después de haber analizado los diagramas de flujo actuales y cuantificado el tiempo muerto se procede a la creación de los nuevos diagramas de flujo, eliminando pasos innecesarios, retrabajos, tiempos muertos y desperdicios.

Aquí vamos a mejorar el proceso tomando en cuenta algunas ideas :

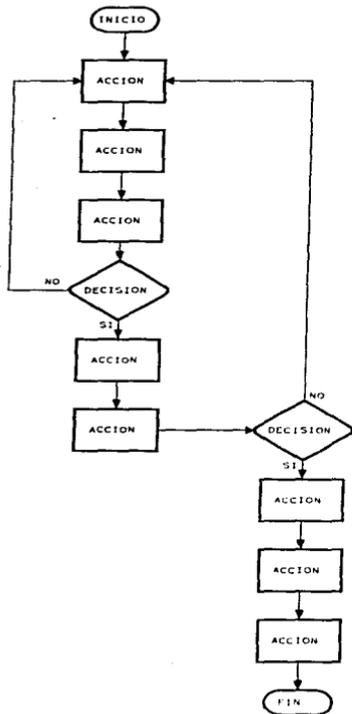
- Eliminar los pasos que no representan ningún valor al proceso.
- Reducir al mínimo el tiempo entre un paso y otro.
- Usar tecnología para elevar la eficiencia en el trabajo.
- Cambiar la secuencia de los pasos en el proceso.
- Dejar que el cliente participe y critique el proceso.

Al elegir una mejora al proceso debemos asegurarnos de que es lo mejor para nuestro cliente sin perder de vista nuestro propio ahorro, para buscar mejorar el proceso debemos preguntarnos :

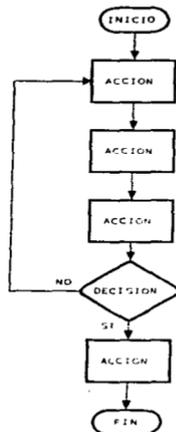
- Cuál es el propósito de este paso ?
- Realmente agrega valor este paso ?
- Se puede eliminar este paso ?
- Si se elimina un paso debemos saber el efecto en la calidad y confiabilidad de mi proceso.

Es preciso que recordemos que las prioridades de mejora son basadas en datos cuantitativos no en opiniones (creo que, pienso que, etc.). Esto debe ser sistemático, definible, cuantificable y es basado en hechos.

PROCESO ANTES Y DESPUES DE LA REINGENIERIA



PROCESO SIN REINGENIERIA



PROCESO CON REINGENIERIA

5. INSTALACION

Aquí debemos educar a la gente para que pierda el miedo hacia el nuevo proceso y pueda dominarlo. Cada vez que se elabora un nuevo proceso este debe vigilarse. La gente tiene que entender que el nuevo proceso beneficia a todos, es más fácil de operar y su trabajo será más sencillo.

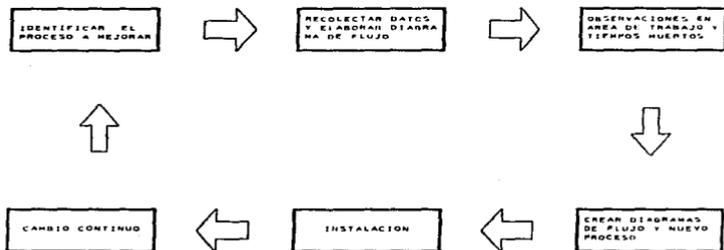
En este paso debemos saber que las mejoras realizadas de manera sencilla pueden producirse en enormes ahorros en calidad, tiempo de ciclo y costos. Veremos en funcionamiento el nuevo proceso apoyándonos en los diagramas de flujo creados para este proceso.

6. CAMBIO CONTINUO

En esta nueva fase de nuestro modelo propuesto hablaremos de un método de mejora para que exista un cambio continuo en nuestros procesos a mejorar. Recordemos que lo que se hace bien siempre puede mejorarse.

En el siguiente capítulo desarrollaremos a detalle una propuesta para el cambio continuo.

M O D E L O D E R E I N G E N I E R I A



CAPITULO VI

MEJORA CONTINUA

Una vez establecidos los nuevos procesos es necesario que nos apliquemos a realizar la siguiente tarea, que es llevar a cabo Proyectos de Mejora Continua (PMC).

Se debe trabajar en la detección de las áreas de oportunidad y de mejora en todas las funciones y todos los niveles, e involucrarse en su solución a través de la metodología de los Proyectos de Mejora Continua.

Esta metodología debe estar soportada por Equipos de Trabajos eficaces, así como por sistemas efectivos de Análisis y Solución de problemas, además concientizarnos de la importancia de ser competitivos a fin de permanecer con éxito en el mercado mundial.

Las empresas de clase mundial se caracterizan por mantenerse en un proceso de permanente aprendizaje; están en busca de nuevos conocimientos, se preocupan por transmitirlos a todas las áreas y niveles de la organización y se aseguran de su utilización práctica.

Se deben convertir en Organizaciones que aprendan, a través de ser más..

- Flexibles
- Adaptables
- Cambiables
- Interactivas
- Innovadoras

Conseguirlo, requiere de un sistema o medio que apoye el cumplimiento de estos compromisos, y una forma de alcanzarlo es a través de los Proyectos de Mejora Continua.

Los Proyectos de Mejora Continua (PMC), son proyectos que ayudan a mejorar el resultado global de la empresa.

- Son un sistema de trabajo que sirve para capitalizar áreas de mejora y resolver problemas complejos en la Organización.
- Son una metodología que ayuda a identificar los elementos clave necesarios para lograr y exceder objetivos concretos.

Representan un cambio en la manera de hacer las cosas :

- Haciendo a la Organización más activa, flexible y adaptable.
- Detectando múltiples líderes de diversas áreas y niveles reconocibles por toda la Organización, a quienes se les da el poder de decisión.

Implican un cambio formal en el cual cada líder tenga la autoridad y responsabilidad necesaria para el cumplimiento de los proyectos asignados.

El marco conceptual que soporta a la metodología de los Proyectos de Mejora Continua incluye los siguientes Principios Básicos :

1. Lo que no se mide no se puede mejorar.
2. Las áreas de oportunidad rara vez se encuentran aisladas en un sólo departamento organizacional, más bien se encuentran distribuidas y con influencia en varios departamentos.
3. Los flujos reales en una Organización se mueven por procesos y no por funciones.

4. La resolución de grandes proyectos implica llevarlos a un nivel manejable (Metas de Mejora), que permita dominar los elementos del problema a través de Proyectos de Mejora Continua.
5. La forma más efectiva de aprovechar las áreas de oportunidad es aprovechar los conocimientos de varios especialistas.
6. Las organizaciones exitosas documentan sus experiencias y transmiten el aprendizaje a las demás áreas.
7. La Metodología de Proyectos de Mejora Continua implica una disciplina que incluye :
 - Análisis Rigurosos.
 - Establecimientos de Fechas.
 - Cumplimiento de Compromisos.

Las principales características de un Proyecto de Mejora Continua son :

META CONCRETA:

Cuando se forma un Proyecto de Mejora Continua se debe tener claramente identificados los logros a alcanzar. Se tiene claro de dónde se parte y a dónde se quiere llegar.

TIEMPO DETERMINADO:

Todo Proyecto de Mejora Continua tiene un principio y un fin, por eso, se debe estimar el tiempo para llegar al objetivo, identificando claramente las actividades específicas a desarrollar.

MEDICION:

Las variables de seguimiento deben ser claramente identificadas desde el inicio, a fin de que puedan ser medidas continuamente, para corregir el rumbo cuando sea necesario y para conocer al final si se cumplió con los objetivos.

MARCO ESTRATEGICO:

En cualquier Proyecto de Mejora Continua debe cumplirse con los objetivos de satisfacción del cliente, y apegarse a las estrategias corporativas.

EQUIPO:

Para todo Proyecto de Mejora Continua debe existir un Lider de proyecto y en los casos en que sea necesario contar con un Equipo de Trabajo Interdisciplinario.

Los proyectos de Mejora Continua buscan...

- Alcanzar una meta concreta.
- Mediante un Equipo de Trabajo, muchas veces interfuncional.
- Contando con una estructura y medición específicas.
- Con un principio y final claramente determinados, en términos de resultados y de tiempo.

El proceso del Proyecto de Mejora Continua proporcionará una estructura en la resolución de problemas a través de la identificación de áreas de oportunidad o de mejora los cuales inician una vez definidas las Estrategias y los Objetivos Generales del Proceso.

Las Etapas del Proyecto de Mejora Continua son :

1. Identificación del Proyecto de Mejora Continua.
2. Integración del Equipo del Proyecto de Mejora Continua.
3. Implementación del Proyecto de Mejora Continua.

Para lograr un buen desarrollo de cada etapa se deben realizar los siguientes pasos :

IDENTIFICACION DEL PMC

- Realizar diagnóstico para la mejora
- Detectar Areas de Mejora
- Definir Metas específicas
- Especificar los PMC

INTEGRACION DEL EQUIPO PMC

- Designar al Líder
- Definir a los Integrantes

IMPLEMENTACION DEL PMC

- Definir Elementos Básicos
- Desarrollar Actividades
- Documentar Resultados
- Transmitir Resultados

La participación de cada una de las personas en la identificación de los Proyectos de Mejora Continua ayudará a mejorar la calidad de los procesos e influye favorablemente en el ambiente de trabajo.

En lo que se refiere a la primera etapa del proceso tenemos :

- Realizar Diagnóstico para la Mejora
Análisis internos de áreas operativas y de apoyo

- **Detectar Areas de Mejora**
Análisis de oportunidades y problemas
- **Definir Metas Específicas**
Que ayuden a atacar el área de mejora
- **Especificar los PMC**
Objetivos claros.

Para garantizar el logro de resultados se necesita de un equipo efectivo de trabajo.

Segunda etapa del proceso :

- **Designar al Líder**
Asignación del responsable, de preferencia de la misma área
- **Definir a los integrantes**
Involucrar a las personas requeridas, para garantizar el logro de resultados.

En la etapa de Implementación se documentan los avances.

Los cuatro pasos de esta etapa son :

- **Definir Elementos Básicos**
 Cliente
 Meta
 Beneficio
- **Desarrollar Actividades**
 Establecer actividades necesarias
 Establecer Fechas
 Control y Seguimiento

- **Documentar Resultados**

Registro de actividades realizadas, así como de los resultados.

- **Transmitir Resultados**

Conclusiones y acciones a tomar.

Cada proyecto debe tener claros los objetivos, su programación, medición de resultados y sus recursos asignados independiente de los demás.

Se asignará a una persona del área el liderazgo del proyecto, quien deberá involucrar a todas las personas requeridas para garantizar el logro de resultados.

Los hallazgos, conclusiones y acciones de mejora deben ser apropiadamente implantados en toda la Organización a fin de garantizar la Mejora Continua.

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

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

A) La Reingeniería de Procesos es : " un cambio total en los procesos principales de la Compañía, que tiene como objetivo principal hacer más expedita la Organización de modo que esto se traduzca en beneficios reales, tanto para la empresa como para el cliente".

B) La reingeniería no se da por si sola, necesita de ciertas acciones (y decisiones) para lograr los resultados deseados, estas son:

- Pensar en mejoras radicales y no solo beneficios parciales.
- Olvidar lo hecho hasta el momento (partir de cero).
- Comprensión y compromiso en toda la organización.
- Que sea conducida por la Alta Gerencia.
- Cambio en la Cultura Organizacional.
- Trabajar con calidad.

La Calidad es " la total satisfacción del cliente tomando en cuenta las características requeridas, la oportunidad y el costo ".

- Enfocarse al cliente (interno y externo), ya que es la parte fundamental de toda empresa.
- Formar equipos de Reingeniería, encargados de rediseñar un proceso específico
- Que un equipo se enfoque a un solo proceso y no a dos o más de manera simultánea.
- Elegir los procesos a rediseñar de acuerdo a su importancia.
- Eliminar desperdicios, así como trabajo que no agregue valor.

C) El modelo propuesto no implica dificultad en su entendimiento, de ahí que pueda ser aplicado a cualquier compañía, simplemente poniendo en práctica los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso a mejorar.

Conocer donde comienza y finaliza el proceso que se va a rediseñar, y tener una comunicación directa con el o los responsables de llevarlo a cabo.

2. Recolectar datos del proceso y elaborar diagrama de flujo.

Obtener toda la información del proceso con el responsable, para poder elaborar el diagrama que nos permita identificar las características que no agregan valor al proceso.

3. Observaciones en el área y tiempos muertos.

Consiste en verificar que las actividades se lleven a cabo conforme al diagrama de flujo y saber cuales provocan retrabajo.

4. Creación de diagramas de flujo propuestos y la nueva forma de realizar el proceso.

El planteamiento del nuevo proceso siempre deberá traer como consecuencia beneficios tanto par el cliente como para la compañía.

5. Instalación.

Al realizarla se deberá tener cuidado en que los integrantes de la organización estén perfectamente conscientes de los beneficios que el nuevo proceso conllevará y no sientan temor ante él.

6. Cambio Continuo.

Una vez rediseñado el proceso se debe tener un seguimiento del mismo para realizar mejoras continuas.

D) Después de haber rediseñado el proceso deseado, es de gran importancia que para que la empresa tenga a la eficiencia como una constante, se implanten Proyectos de Mejora Continua.

- Un Proyecto de Mejora Continua es un sistema de trabajo que sirve para capitalizar áreas de mejora y resolver problemas complejos en la organización.

E) El beneficio real de un Proyecto de Mejora Continua se traduce en que hace a la organización más activa, flexible y adaptable, siempre y cuando se tengan definidas las características del mismo

Su aplicación correcta depende del seguimiento de tres etapas que, en su conjunto tienen como objetivo fundamental, detectar áreas de oportunidad. Dichas etapas son :

1. Identificación
2. Integración del equipo
3. Implementación.

Es importante contar con un líder de proyecto que dirija y coordine al equipo de trabajo encargado de cada una de las etapas del Proyecto, y de esta manera llegar a los resultados planeados.

La Reingeniería es una herramienta que contribuye en gran medida a eficientar la organización. Hoy en día las empresas atraviesan por una difícil situación y la Reingeniería se plantea como una solución ante tal situación. Sólo las compañías que comprendan que la Reingeniería es indispensable en el umbral del siglo XXI asegurarán primeramente su supervivencia y posteriormente, el éxito total.

BIBLIOGRAFIA

Orígenes y Perspectivas de la Administración.

Adalberto Ríos Szalay, Andrés Paniagua Aduna.
Editorial Trillas. 1990.

Reingeniería.

Hammer & Champy.
Grupo Editorial Norma. 1994.

Reingeniería de Procesos de Negocios.

Johansson, McHugh, Pendlebury, Wheeler.
Editorial Limusa. 1994.

Como administrar con el Método Deming.

Mary Walton.
Grupo Editorial Norma. 1986.

Hablemos de Calidad.

Phillip B. Crosby.
Editorial McGraw Hill. 1989.

Planificación y Análisis de la Calidad.

Juran / Gryna.
Editorial Reverte. 1981.

Qué es el Control Total de Calidad ?

Kaoru Ishikawa.
Grupo Editorial Norma. 1986.