

18



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

“APLICACION DE LA REINGENIERIA HUMANA EN
UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN EL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR
PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD”.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

HIRAM VALVERDE MALDONADO

1832916

ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES



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.

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

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Recursos Humanos

" Aplicacion de la Reingenieria Humana en una Empresa de Servicios
en el Departamento de Cuentas por Cobrar para Aumentar la
Productividad".

que presenta el pasante: Hiram Valverde Maldonado

con número de cuenta: 09111766-5 para obtener el título de :

Licenciado en Administracion

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Agosto de 2000

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I M.A. Jose Vili Martinez Gonzalez

III L.A. Maria Teresa Munoz Garcia

IV L.A. Eva Lilia Torres Reyes

Doy gracias a Dios por darme una familia y por su generosidad.

A la memoria de mi Padre:

Quien siempre deseó y me impulso a terminar una carrera, que hizo todo por darme las herramientas necesarias para triunfar, por este motivo dedico este esfuerzo y dándole gracias por darme todos esos consejos que me hicieron superarme siempre. Por compartir todos los momentos más felices y motivarme a cada instante. Mil gracias por ser mi Padre, en donde quiera que este le mando un beso y un abrazo.

A mi Madre:

Por ser siempre mi ángel, todo su apoyo, sus consejos y la educación que me dieron, por desvelarse conmigo, y levantarse temprano en toda mi vida estudiantil, además hizo posible que estuviera en él seminario, gracias por ser tan comprensible, y de todo corazón dedico este esfuerzo mutuo para ti Madre. Te Amo .

A mis Hermanos:

Por darme su comprensión, apoyo cuando lo necesite, y por darme esos momentos inolvidables, Por que se que siempre cuento con todos, gracias por ser la familia que ha compartido triunfos y fracasos, los quiero mucho.

A mis Sobrinos:

Que esto lo vean como un ejemplo a seguir y traten de superarse siempre, con cariño.

Gracias a la UNAM Y a la FES-CUAUTITLAN:

Por formarme como persona y darme la enseñanza recibida para sobresalir.

A los Profesores del Seminario:

Gracias por su motivación y enseñanza, y en especial a mi asesora la Prof. Eva Lilia Torres Reyes.

A mis Profesores:

Por dedicar su tiempo y esfuerzo brindados, toda su enseñanza para formar buenos estudiantes.

A mis Amigos:

Por todos los momentos que compartimos y que me brindaron su amistad.

ÍNDICE.

Protocolo.	3
Introducción.	6
Capitulo 1 -Qué es la Reingeniería.	
1.1. – Concepto.	8
1.2. – Antecedentes.	11
1.3. – Principios.	14
1.4. - Reingeniería de Procesos V: S:	20
1.5.- Reingeniería aplicada al factor humano.	31
1.6. - Iniciación de la Reingeniería.	37
Capitulo 2 -La Reingeniería en los Recursos Humanos.	
2.1. - Concepto de Reingeniería Humana.	45
2.2. - El Personal y la Reingeniería.	47
2.3. - El Trabajo en Equipo.	52
2.4. - Entrenamiento y Reubicación.	65
2.5. - Oportunidades de Reingeniería.	67

2.6. - Reingeniería Humana y Productividad en la empresa.	70
2.7. - Etapas de la Reingeniería Humana.	72
Capítulo 3 -Productividad.	
3.1. - Concepto de Productividad.	84
3.2. - El Clima para el Aumento de la Productividad y Metodología.	86
3.3. - Como Razonar Productivamente	95
3.4. - Productividad en las organizaciones.	99
3.4.1. - Factores que Incrementan la Productividad.	101
3.4.2. - Factores que restringen Incremento de la Productividad.	102
3.5. - Círculos de calidad como técnica para mejorar la productividad.	104
Capítulo 4 -Caso Practico.	
4.1. - Antecedentes.	109
4.2. - Situación Actual.	112
4.3. - Propuesta.	114
Conclusiones.	120
Bibliografía.	122

**" APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA HUMANA
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN EL
DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR
PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD. "**

P.I. : ¿ El Aplicar la Reingeniería en una Empresa de Servicios en el departamento de cuentas por cobrar Permitirá Incrementar la productividad. ?

Hipótesis: La correcta aplicación de Reingeniería dará el incremento de la productividad en el factor humano.

Objetivo: Aplicar la reingeniería en una empresa de servicios en el departamento de cuentas por cobrar que genere la productividad en el factor humano.

Justificación: La Aplicación de Reingeniería, nos es útil para alcanzar mejoras en la productividad, siendo una alternativa diferente y que es aplicada a empresas importantes en el mercado internacional, esta ha dado resultados, en empresas tales como: Kodak, General Electric, Ford, Rolls Royce, IBM, Regis Filtz, Aetna, Hewlett Packard, etc. ¿ por qué no implementarlo en empresas mexicanas?. La Reingeniería es reinventarse a sí mismas, empezar de cero.

Este proceso es una herramienta, que en caso de que una empresa no funcione correctamente se pueda aplicar, ya que nuestras empresas están creadas con ideas ambiguas, la reingeniería se puede aplicar a una empresa completamente como a un departamento, ya que donde se encuentra un problema y no se le encuentra solución, la reingeniería es útil, por lo tanto es importante y un administrador debe tomar en cuenta que las organizaciones sufren cambios constantes y que se debe innovar para seguir compitiendo.

Si los administradores no van con los cambios que marcan las pautas las empresas de éxito, estas fracasaran con el tiempo, y como utilizarla nos dará resultados óptimos.

Preguntas de Investigación.

¿ Qué es la Reingeniería. ?

¿ La Reingeniería será el camino al cambio. ?

¿La Reingeniería nos llevara a aumentar la productividad. ?

INTRODUCCION.

En el mundo de los negocios se ha tomado ahora un resurgimiento de mejoras en el factor humano, las empresas siguen innovando constantemente y la reingeniería humana es una de las herramientas nuevas que hay que tomar muy en cuenta en este tiempo, que si se utiliza de forma adecuada nos dará un resultado satisfactorio, ese cambio de valores que hace falta inculcar al personal para lograr una mayor calidad y productividad que es lo que se está buscando, que sea un cambio de vida, además que en el trabajo se refleje un ambiente propicio para laborar. En esta tesina encontraremos en el capítulo 1, como se inicio y quien fue su inventor, los principios que la rigen, al igual que sus aspectos más importantes, esto nos da una idea de que forma se va a encaminar el trabajo, al principio se habla de la reingeniería de procesos, que como tal fue con este nombre como surgió, desde hace siete años que se ha implementado en empresas internacionales, no ha sido vista en México como una herramienta poderosa para dar un cambio. Ahora en el capítulo 2, se trata más a fondo el título de la tesina; la reingeniería humana, en la que se encontrará como trabajar en equipo, importante en nuestras empresas en donde se tendrá que capacitar o entrenar para buscar las mejoras, en todo ver la manera de reubicar a nuestro personal si es necesario, otro

aspecto importante que se mencionara es de ver las oportunidades que se pueden dar en otros departamentos, esas transformaciones significativas que hacen propicio el ambiente de mejoras para llegar a cumplir nuestros objetivos, todo esto para hacer un cambio de mentalidad. Por eso en el capítulo 3, se dan los elementos que deberán implementarse para lograr la productividad, se enseñara la manera de razonar, de propiciar el clima, para esto se llevará una metodología, así como para los círculos de calidad, los cuales guardan una estrecha relación con la productividad y la reingeniería humana.

En el capítulo 4, que es el caso práctico en donde se retoman estos puntos básicos que son los que se consideran para propiciar el cambio, se aplicaran según las necesidades de la empresa, en el departamento de cuentas por cobrar, en donde las posibles soluciones que se van a aplicar para reinventar, sea la forma de cambiar la manera de pensar a nuestro personal. En este trabajo encontraremos aspectos primordiales que cualquier empresa deberá tomar en cuenta para llegar a una transformación fundamental en su manera de pensar de sus trabajadores.

Capítulo 1

Qué es la Reingeniería.

Es importante mencionar el concepto de reingeniería, para ubicar de que forma se va a enfocar el trabajo, además de que nos guíara para entender mejor el proceso a desarrollar. Este concepto que da Hammer, en otros libros lo mencionan igual, ya que este fue su inventor. Lo que más destaca, es el costo, servicio, calidad, que si vemos y si lo separamos, los costos se relacionan directo con nuestra producción, el servicio que brindamos a nuestros clientes, y la calidad que debe tener lo que desarrolla la empresa, tanto humano como productivo.

1.1. - Concepto de 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, está contiene cuatro palabras claves:

1.- Fundamental, 2.- Radical, 3.- Espectacular, 4.- Procesos. " 1

1 Michael Hammer y James Champy. Reingeniería, pág.34.

1. - **FUNDAMENTAL:** La reingeniería determina primero que 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. Al emprender la reingeniería de su negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funcionan.

2. - **RADICAL:** Del latín radix, que significa raíz. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales, ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sin abandonar lo viejo.

3. - **ESPECTACULAR:** Mejorar espectacularmente exige quitar lo que este mal y cambiarlo por algo mejor. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

4. - **PROCESOS:** Es la más importante de las cuatro. Muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos, están enfocados en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos que es donde se tienen o hay mas problemas. también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos.

Mi concepto de Reingeniería:

Es una herramienta para mejorar un proceso de cambio a fondo, rediseñando aspectos fundamentales de una empresa.

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

La reingeniería esta basada en valores, en cambios benéficos, tomando lo que esta bien y lo que no funciona rediseñarlo, a manera que se adapte a lo que nosotros queremos que funcione y como queremos que se haga.

Reingeniería de Procesos.- Concepto: " 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 varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio, como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales." 2.

Lo que yo defino de la reingeniería de procesos; es alcanzar un resultado valiéndonos de herramientas, para satisfacer y brindar lo mejor a nuestros clientes.

2 Henry J. Johansson & Patrick Mchugh, Reingeniería de Procesos de Negocios, Pág. 30 y 31.

1.2. - Antecedentes de Reingeniería.

" Un conjunto de principios sentados hace más de dos siglos ha dado forma a la estructura, la administración y el desempeño de los negocios durante los siglos XIX y XX. " 3.

Esos administradores y sus empresas fijaron las normas de desempeño para el resto del mundo de los negocios. 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. Esto llevo a que se necesitara abandonar los viejos principios y los procedimientos organizacionales y operativos que usan en la actualidad y crear otros enteramente nuevos.

Las formas en que compran, hacen, venden y entregan productos y servicios, serán muy distintas, serán compañías diseñadas específicamente para funcionar en el mundo de hoy y de mañana. Las nuevas organizaciones no se van a parecer mucho a las corporaciones del ayer, instituciones procedentes de una época anterior, gloriosa pero que ya no tiene vigencia.

3 Michael Hammer y James Champy, Reingeniería, pág.1.

Durante doscientos años se fundaron y se construyeron empresas sobre la base del brillante descubrimiento de Adam Smith, de que el trabajo industrial debía dividirse en sus tareas más simples y básicas, la especialización.

En la era postindustrial de los negocios en que estamos entrando, las corporaciones se fundaran y se construirán sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes y además sencillos. Las técnicas que pueden emplearse para ello se denominan Reingeniería de negocios, y ella es para la próxima revolución económica lo que fue la especialización del trabajo para la última. La reingeniería de negocios no es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados ni motivar a los vendedores. Esta significa volver a empezar de cero, dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido por sabido o de lo que se ha entendido, significa olvidarse de cómo se realizaba el trabajo en la época del mercado masivo y decidir cómo se puede hacer mejor ahora.

La reingeniería aprovecha los mismos atributos tradicionales que han caracterizado a los grandes innovadores en los negocios; individualismo, confianza en sí mismos, voluntad de correr riesgos y propensión al cambio. Lo que importa de la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dado las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales.

La reingeniería no pretende modificar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes, por el contrario aprovecha sus disposiciones naturales y da rienda suelta a su ingeniosidad, asertividad, creatividad y liderazgo.

Hacer frente a estos nuevos requerimientos en un ambiente cambiante, altamente competitivo, y en gran medida impredecible, marca la obsolescencia de antiguos principios, y da pasó a nuevas filosofías, además de centrar su atención en hacer las cosas bien (eficiencia), dirige sus esfuerzos a hacer las cosas buenas (efectividad), esto nos lleva a centrar su atención en hacer un nuevo juego de valores traducido en un que hacer, analizando las tareas desarrolladas, administrativas, industriales, de todos los sectores y sugiriendo el rediseño de los procesos involucrados con principios, metodología y criterios realmente novedosos, que apuntan, en conjunto, a eliminar lo innecesario, agrupar tareas, asignar responsabilidades a niveles operativos y prestar así el mejor servicio técnicamente factible a clientes.

Las ideas básicas de la reingeniería introducidas por Michael Hammer sugieren una revisión integral de los procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en costos, calidad, servicio y rapidez. Su connotación trasciende la enunciación de

principios o la presentación de metodologías, para alcanzar el grado de una verdadera revolución que indica el camino para crecer y superar estancamientos.

El querer que se aplique la reingeniería en el departamento de cuentas por cobrar, es que no todo lo que se hace este mal o equivocado, sino que se tomen las cosas buenas que se tienen, para lograr la mayor productividad, la reingeniería nos dice que si algo esta funcionando bien, no hay por que modificar o cambiarlo, es rescatar lo que se haga bien y lo que no desecharlo, y rediseñarlo a que se asemeje a lo que nosotros queremos hacer.

1.3. - Principios de Reingeniería.

Es importante resaltar que si no tenemos un objetivo concreto, somos una barca a la deriva, si tenemos el objetivo definido y con la persona adecuada para dirigirlo, es la base con la que se cuenta para lograr lo planteado sin olvidar nuestro personal, parte medular de lo que se realice, involucrando la calidad esencial hoy en día. Esta parte nos permite resaltar que cuando se ha rediseñado es más fácil dar un resultado favorable, eliminando las cosas que no son útiles.

Cuando se tiene mucha información como es el caso del departamento de cuentas por cobrar, se tiene una recopilación en cantidades grandes, por ser una oficina general, de

la cual se obtienen informes de todos los estados en los que se tienen oficinas y de la que es muy difícil analizar, aun para un trabajador que tiene experiencia por lo tanto hay que ver la manera de simplificar, para poder analizar esta misma.

Es muy complicado que se diera una descentralización por la razón de los costos mismos que implica; sin embargo si tienen un grado de libertad en la toma de decisiones. El otro aspecto que menciono es en el mismo departamento de cuentas por cobrar, en el cual se realizan las mismas funciones de contabilidad, pero en este caso si se puede verificar la información al instante, lo que a veces no arroja los mismos resultados y es cuando se tiene que vincular actividades para que se de un resultado. Esto se puede dar en mejor forma siempre y cuando el empleado conozca bien todo lo que realiza con sus actividades, para así poder tomar decisiones y aplique habilidades que tenga y pueda desarrollar. Hay que resaltar que, el departamento de cuentas por cobrar, la información a veces se triplica o no se tiene registro de esta por lo que la información no se tiene a la mano, y de la cual no ha funcionado el programa de informática que se ha estado utilizando. Este hay que analizar para que la información no se duplique y llegue de una manera más rápida y precisa.

El desarrollo de nuevas formas adecuadas al moderno ambiente empresarial requiere una elaboración conceptual de los procesos de negocios, los cuales se resumen en los siguientes principios:

- 1.- " Organización por objetivos, no por tareas;
- 2.- Los usuarios de los resultados de un proceso ejecutan dicho proceso;
- 3.- Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información;
- 4.- Tratar recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados;
- 5.- Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en sus resultados;
- 6.- Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso;
- 7.- Capturar información sólo una vez y su fuente original. " 4

A continuación se describen los principios:

- 1.- Organizar por objetivos, no por tareas.

Este criterio se aplica por igual a operaciones administrativas y industriales, se traduce usualmente en una concentración de responsabilidades que faculta al empleado para tomar decisiones puntuales con el fin de satisfacer una necesidad del cliente.

4 Nereo Roberto Parro. Reingeniería. Pág. 20.

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

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

Los procesos rediseñados, cuentan con nuevas herramientas informáticas, permiten el cambio. Los esfuerzos que históricamente se realizaron para organizar el trabajo sobre la base de la división y especialización crearon dependencia de supuestos clientes entre diversos departamentos. De ese modo, por ejemplo, un departamento de contabilidad sólo es responsable y tiene autoridad para realizar tareas específicas. Cuando se diseñan esquemas según este principio, se reduce notablemente la necesidad de supervisión con sus gastos asociados y se eliminan o limitan mecanismos de coordinación y control que resultan redundantes.

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

Esto refleja antiguas normas de división del trabajo y parece suponer la incapacidad de los niveles inferiores para actuar de acuerdo con la información que producen. Hasta el

presente en la mayoría de las empresas existen sectores que sólo recogen y procesan información generada en otros departamentos como lo es en el departamento de cuentas por cobrar.

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

Actualmente tal situación cambia sustancialmente al contarse con base de datos, redes de telecomunicaciones y sistemas de procesamiento mediante los cuales se obtienen ventajas de coordinación, control y escala, sin perjuicio del servicio y la flexibilidad operativo. La descentralización de un recurso determinado, personal, equipos, repuestos, etc. Provee mejor servicio a los usuarios, pero no a un costo superlativo en términos de burocracia, superposición y pérdida de los beneficios de economías de escala. Centralización contra descentralización es, históricamente, un conflicto clásico.

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

La vinculación entre estas funciones para coordinar las actividades, son las que se propone establecer, se observan según este principio dos tipos de situaciones. El primero es aquel en que unidades separadas ejecutan la misma función. Compras con una base de datos centralizada y coordinada. El segundo es el caso de un banco que

ofrece una línea de créditos empresarios, personales, para exportación como financiación de bienes de capital, etc. Negociado a través de grupos separados, que no pueden verificar si se ha otorgado algún crédito a algún cliente en particular y es difícil detectar en donde va el trámite.

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

Este principio indica que quienes ejecutan un trabajo deben tomar también decisiones sobre el mismo, que en el curso del proceso pueden incorporar sus propios controles. En la mayoría de las organizaciones, los que ejecutan trabajos no son los que controlan y toman decisiones sobre el mismo. La estructura jerárquica gerencial se ha establecido, a lo largo del tiempo, considerando limitados en conocimientos y habilidades a aquellos a cargo de las operaciones, de modo que los contadores, auditores o supervisores registran y controlan el trabajo efectuado.

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

En la actualidad, a través del desarrollo de la informática es posible ingresar un dato, almacenarlo, procesarlo y transmitirlo al instante, contando para ello con códigos de barra, base de datos, etc. Antes de la era de la computadora la información era difícil de transmitir y cada sector tenía sus propios requisitos, formularios y urgencias. De ese modo, eran frecuentes las demoras, errores e ineficiencias. De manera que deben de redefinirse e integrarse en forma esencialmente nueva las estructuras orgánicas, los sistemas gerenciales, el diseño de tareas, etc. La reingeniería provoca cambios de diversos tipos, además de los procesos de negocios.

1.4. - Reingeniería de Procesos V.S.

Este subcapítulo trato de confrontar la reingeniería de dos formas diferentes, en la cual destaco aspectos importantes de estas. De las cuales en relación con mi título, empiezo a combinar y adentrar a lo que deseo resaltar, que es el factor humano, encaminado hacia la productividad, utilizando como herramienta la reingeniería humana.

Comienza con la reacción ante un estímulo corporativo dirigido hacia el camino del cambio en la empresa donde se deberá dar a nivel directivo (presiones u oportunidades del mercado, exigencias de regulación, avances tecnológicos) o ante una idea

necesaria para mejorar la enunciada por un miembro del equipo del departamento u otro miembro del personal del área. las nueve etapas controlan la actividad del proyecto y son:

1. - " Identificar los proyectos posibles.
2. - Conducir el análisis inicial del impacto.
3. - Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.
4. - Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.
5. - Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo.
6. - Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.
7. - Seleccionar la mejor alternativa.
8. - Implementar la alternativa seleccionada.
9. - Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento." 5.

En el caso de las etapas; identificar los proyectos posibles, como lo es en el departamento de cuentas por cobrar, en el cual se pueden aplicar mejoras potenciales siendo un departamento importante dentro de la empresa, el jefe es el adecuado para hacer el cambio, por su conocimiento del mismo.

5 Daniel Morris & Joel Brandon. Reingeniería. Pág. 179.

En cuanto a la elaboración del objetivo, sería preciso reunirse para determinarlos. Es claro que dependiendo del logro que se tenga se podría adecuar a los demás departamentos que tienen relación directa con cuentas por cobrar y así conducir el análisis inicial, este con la información del negocio y del proceso de trabajo, para ver el alcance del proyecto, con la información necesaria es fundamental para ir estructurando el proceso. Se menciona que hay que evaluar el impacto de los costos y del beneficio que traería este consigo, para implementar el escenario final, ya que al evaluar, también se mide la capacidad del diseño para hacer más fácil el trabajo y que el personal reafirme la confianza hacia la empresa y su desempeño.

A continuación se analizan las actividades necesarias para realizar con éxito cada una de estas nueve etapas, las cuales se presentan en cuatro partes:

- 1) " visión general del objetivo de la etapa,
- 2) los elementos gestados en la etapa,
- 3) las tareas principales que deben realizarse, y
- 4) Análisis de algunos de los factores más significativos que deben considerarse." 6.

6 Idem. Pág. 179

Etapas 1: Identificar los proyectos posibles.

El equipo encontrará posibilidades en su propio análisis continuo y en las ideas de todos los empleados de la compañía. El jefe del cambio recibirá sugerencias de los altos ejecutivos de la firma e incluso de la mesa directiva. Una responsabilidad importante del jefe del departamento es identificar cuáles mejoras potenciales podrán dar origen a proyectos de reingeniería.

Al identificar proyectos que involucren a toda la empresa, la fuente más obvia de un cambio que afecte a toda la compañía son las instrucciones específicas emanadas de la alta dirección y con las que se formulan en conjunto con los integrantes del departamento. Identificar los proyectos en el proceso; Para transformar las ideas sencillas en proyectos posibles, el equipo de obtener su información a partir de entrevistas pero, en este caso, en orden descendente a partir de las directivas de departamento. Los planes corporativos estratégicos constituyen otra fuente.

Las compañías exitosas tratan de comprender su mercado y planear sus actividades; además, tienen planes formales e informales de negocios.

Determinar los objetivos del proyecto, los objetivos de cambio variarán según la fuerza que los oriente hacia el cambio; en consecuencia, no pueden darse por hechos. Los

planes departamentales y las entrevistas ayudan en la evaluación de cada función de negocios en un proceso que se estudia para mejorar.

Estos objetivos se convierten en los factores de éxito del proyecto y son la base para evaluar la respuesta del esfuerzo; por tanto deben estar bien definidos.

" En un nivel más bajo, cada objetivo tendrá un conjunto específico de requisitos. :

- Apoyar una parte del plan de negocios de la compañía.
- Reducir el tiempo que necesita para realizar una actividad.
- Ver si alguno de los procesos se puede ejecutar con menos personal.
- Manejar una nueva línea de negocios.
- Solucionar el problema.
- Mejorar los estándares y, en consecuencia, la calidad de un proceso.
- Mejorar un servicio, como el apoyo al cliente." 7.

Estos requerimientos determinan el enfoque que debe darse a un esfuerzo de reingeniería y que servirán de medida en el éxito alcanzado.

7 ibidem. Pág. 183.

Etapas 2: Conducir el análisis inicial del impacto.

Estos proyectos se revisarán comparándolos con los objetivos propuestos para determinar su impacto potencial sobre la operación y la compañía. Con el ánimo de lograr un entendimiento inicial de las solicitudes de reingeniería, deberá realizarse un análisis sencillo del impacto. Cada proyecto que pase la primera etapa se considerará con un sólido potencial de aceptación.

La revisión y el análisis subsecuente deberán identificar, en primer lugar, los departamentos que probablemente puedan estar involucrados en el esfuerzo. Esta actividad determinará los límites iniciales del análisis del impacto. Los enfoques utilizados para determinar el impacto inicial de los esfuerzos de reingeniería, tanto de los que cubren toda la compañía como de los que cubren las mejoras del nivel de procesos son virtualmente idénticos, excepto en la determinación de los límites iniciales de la organización. Las diferencias radican en la cantidad de información por manejar y no en los pasos por seguir.

Etapa 3: Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.

En una compañía puede formarse algunas opiniones relacionadas con los beneficios promedio producidos por el dinamismo y el mejoramiento de la calidad del proceso. Estos factores permitirán hacer pronósticos creíbles para los proyectos que se propongan en el futuro. Es normal que la selección de los proyectos de reingeniería se base en los beneficios. Sin embargo, los beneficios no pueden determinarse en las formas tradicionales: recuperación o eliminación de costos, y potencial de ventas.

Cuando se define el alcance de un esfuerzo, el punto de partida es una revisión de los diagramas actuales de la actividad de negocios y de los diagramas de relación. Establecer el alcance inicial del esfuerzo; el alcance del proyecto de reingeniería es el límite del proceso al que se va a aplicar. Deberá seguirse el flujo e identificarse todas las funciones de negocios aplicables. Las fronteras de flujo se utilizarán para definir el alcance del proyecto: el proceso al cual se va a aplicar el esfuerzo de reingeniería.

Etapa 4: Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.

Los gerentes indicados habrán definido y aprobado los límites del proyecto. Las actividades incluyen la definición de los modelos, el desarrollo de la información

necesaria y el análisis del flujo de trabajo. El trabajo técnico del proceso de reingeniería comienza con esta etapa. Las primeras tres estaban dirigidas a seleccionar el área del negocio y definir el alcance del proyecto.

Aunque puede parecer un trabajo simple, no lo es porque implica escudriñar políticas, reglas de negocios, valores agregados, utilidades, flujos de trabajo. Modelos conceptuales de los procesos de negocios, funciones de negocios, estructura organizacional, misiones de la unidad organizacional, definiciones de trabajo, procesos de producción y sistemas de computación que estén relacionados con el proceso.

Etapa 5: Definir nuevos procesos alternativos: simular nuevos flujos de trabajo y nuevos procesos de trabajo.

Esta etapa producirá uno o más escenarios detallados de simulación que representan los nuevos diseños del proceso. Los diseños incluyen:

- La creación de nuevas reglas y políticas.
- El rediseño de los procesos apropiados.
- El rediseño del flujo de trabajo de las operaciones del departamento.
- El rediseño de las funciones de negocios, tareas del trabajo, flujos de trabajo y descripciones de la posición.

- El diseño de las ampliaciones de los sistemas de computación y comunicaciones.

Estos modelos y la información asociada se crean para cada proceso y departamento afectado por el esfuerzo.

Etapas 6: Evaluar el impacto de los costos y los beneficios potenciales de cada alternativa.

Identificar el impacto de un cambio y evaluándolo al mismo tiempo; el primer paso para definir costos y beneficios es confirmar el entendimiento que el equipo tiene acerca de los resultados del proyecto de reingeniería.

Siguiendo este proceso de control, se definirá el alcance exacto del cambio que causara el nuevo diseño. Cada cambio de un flujo de trabajo, función de negocios, proceso, labor o apoyo, debe tenerse en cuenta. En esta forma un esfuerzo de reingeniería difiere de un análisis tradicional de costo-beneficio. En esencia, esta confirmación es una revisión del proceso y de las listas de interfaces para asegurar que se tuvieron en cuenta todas las extensiones. El grado y naturaleza de cada cambio pueden utilizarse para medir sus costos. Como los cambios individuales se agregan en las distribuciones de nivel más alto, los costos se agruparan para su presentación.

El elemento principal entregado en esta etapa es un análisis detallado de los costos y beneficios que se manejan a la implementación y al uso de cada escenario de simulación de la nueva operación. El producto final es una recomendación acerca del escenario que deberá implementarse.

Etapa 7: Seleccionar la mejor alternativa.

Básicamente, las diferencias se relacionarán con la cultura corporativa: cada compañía vera en forma diferente el dar poder de acción y/o decisión a sus empleados, sintiéndose bien cuando permite que el personal tome decisiones dependiendo del nivel al cual lo autorice. Sin considerar el enfoque de la selección, la escogencia de la mejor alternativa estará relacionada con beneficios y costos.

El enfoque utilizado para seleccionar la mejor alternativa variará en cada compañía.

Las personas encargadas de la selección cambiarán con respecto al campo de acción del esfuerzo. En el caso de ciertos esfuerzos de gran impacto, los funcionarios de mayor jerarquía necesitarán tener autoridad para la escogencia final. Este es el beneficio más grande, con el menor impacto y el menor costo. Además de estos criterios, se sugiere emplear una tercera medición; ésta es la capacidad del nuevo

diseño para volver más fáciles los trabajos y liberar al personal de la monotonía sin sentido. Así se mejoran la lealtad, la moral y, en definitiva el desempeño.

Etapa 8: Implementar la alternativa seleccionada.

El plan de implementación debe ser un documento flexible, debido a la necesidad de acomodarse al cambio. En realidad, el cambio debe estar controlado y deben permitirse modificaciones sólo cuando sean absolutamente necesarias; sin embargo, la capacidad para ajustarse a las realidades de la implementación es un factor esencial para el éxito en cualquier esfuerzo de reingeniería. La primera regla de la implementación es estar listo para cambiar el plan de implementación. El negocio es dinámico y las realidades operacionales cambian de manera constante. Además, incluso los mejores planes pueden contener errores. Es mucho mejor admitir un error y corregirlo que tratar de hacerlo funcionar.

Etapa 9: Actualizar la información y los modelos.

Puede existir en los negocios algo tan satisfactorio como concluir un proyecto de reingeniería. No sólo el negocio es más competitivo, el mejoramiento más elevado que una compañía puede experimentar, sino que se alcanza un gran sentido de

participación y realización. Además existe la sensación de que todos saben más acerca de la compañía y qué la hace trabajar. Esta sensación es real. Los modelos del proyecto y la información se convierten en la nueva guía básica y nada se desperdicia ni se pierde. Los elementos entregados en esta etapa son los modelos y los datos de posicionamiento actualizados, ambos listos para el siguiente proyecto de reingeniería. Al seguir el trabajo de implementación de la nueva operación, toda la documentación de apoyo debe añadirse a la información básica para los departamentos y los procesos conceptuales que están ubicados. Esta adición es la actualización de algunos documentos y el remplazo de otros.

1.5.-La Reingeniería Aplicada al Factor Humano.

A nuestro personal se le debe involucrar tanto, que crea en lo que se va hacer y formar un equipo, que detecte problemas y soluciones que dar.

El empleado se le deberá explotar en sus habilidades, para un mejor aprovechamiento y no dejar que caiga la moral, la recompensa es el beneficio personal y de la empresa.

La reingeniería y el Enfoque de Equipo.

La organización del equipo contara con varias alternativas posibles cuando el proyecto de reingeniería ingrese a su fase de implementación. La primera utilizará el equipo de cambio como semillero y dirigirá a los empleados hacia ese equipo para el proceso de implementación y luego institución de una estructura jerárquica tradicional, los empleados, que han pasado como equipo por la etapa de implementación, conservarán algunos de los beneficios del trabajo en equipo.

La segunda alternativa utilizará el equipo de implementación como equipo de trabajo, conservando su organización y nombrando un director permanente. Los integrantes actuarán como equipo, pero el director asignará el trabajo, mantendrá la motivación y tomará las decisiones. La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización de equipos; sus técnicas no requieren que los equipos realicen los procesos de trabajo propuestos bajo esta metodología, aunque los proyectos de cambio sí serán realizados por ellos. La transición de jerarquía al equipo será menos difícil y presentará menos riesgos que en cualquier otro momento.

La tercera opción creará el equipo de alto desempeño, como se describió, para los cuál se requerirá un esquema especial de compensaciones, que no haya un director dentro del equipo y la ayuda de un facilitador para iniciar la labor de equipo.

Construir una nueva capacidad de recursos humanos, con los que se deberá contar.

Para complementar y apoyar un proceso de reingeniería continuo, se necesitará una nueva capacidad administrativa de recursos humanos. El personal corporativo que desempeña esta función debe ser tan flexible como el nuevo ambiente de cambio paradigmático en donde se desarrollarán los procesos de negocios de la compañía.

Sin esta flexibilidad siempre se estarán cambiando las actividades de personal del negocio. El nuevo departamento de recursos humanos deberá estar en capacidad de tomar parte en forma productiva en los muchos proyectos de reingeniería que se llevarán a cabo.

El departamento de recursos humanos es uno de los participantes más importantes en el esfuerzo por su capacidad de retirar los elementos amenazadores de los prospectos de cambio. Sus procesos y sus consejos deberán ayudar al personal a acostumbrarse al cambio y a confiar en la compañía. Además, el departamento de recursos humanos

deberá encontrar mecanismos para aumentar el sentimiento de identidad corporativa en todos los empleados.

Uno de los objetivos claves a largo plazo al emplear la reingeniería es aumentar el autodesarrollo del personal: elevar su nivel de respuesta y su contribución al negocio. La medida en la que estos propósitos se mantengan e incrementen, será también la medida en la que la ventaja competitiva de la compañía se mantenga e incremente.

Evaluar los factores de moral en el proceso de negocios mismo, involucrado en el trabajo en equipo:

1. - Productividad del personal: Los autores denominan productividad del personal al porcentaje de tiempo del valor agregado sobre el tiempo total para el personal, tanto por cargos como por grupos.
2. - Factor de moral 1-transparencia: El grado en el cual un individuo miembro del personal o equipo puede ver todo el proceso, el grado en el cual se puede saber lo que se está haciendo realmente.
3. - Factor de moral 2-impacto personal: el grado de impacto que tiene el individuo miembro del personal y la flexibilidad para tomar sus propias decisiones; el grado en el

cual cada miembro del personal puede determinar la calidad de su propio trabajo que es lo que se busca.

4. - Factor de moral 3-retroalimentación. La cantidad de retroalimentación constituida dentro del proceso, la cual indica al integrante del personal qué tan bien se desempeñó y la velocidad con la cual se logra lo anterior.

5. - Factor de moral 4-carga laboral: el grado en el que varía la carga laboral y sus valores mínimos y máximos, la carga laboral no deberá ser excesivo por largos periodos ni debe ser demasiado pequeña para mantener una moral óptima y un mejor desempeño.

Muchos otros factores contribuyen a la moral, pero no están relacionados con el diseño del proceso, son sin duda los activos más importantes. Al plantearse una nueva forma de organización que cuestiona el principio de la división del trabajo, y al promover los equipos de procesos, se abren posibilidades al desarrollo personal. Es prioritario para la alta dirección descubrir las habilidades del personal a su cargo, y eventualmente orientar el negocio en el sentido de su mejor aprovechamiento.

En una empresa rediseñada, el personal es evaluado, recompensado y promovido de acuerdo con los resultados, sus habilidades, su capacidad intelectual y su aptitud para comprender y mejorar los procesos, sin considerar antigüedad o jerarquías anteriores. Esto plantea evidentes discrepancias de quienes fijan sus metas de carrera en la empresa, según parámetros convencionales.

Va de suyo que un nuevo enfoque de los recursos humanos implica un énfasis especial en la capacitación, que deberá ser planeada adecuadamente, incluyendo la selección del personal por capacitar, considerando las erogaciones correspondientes como inversiones de mediano plazo. Se observa la diferencia con el entrenamiento puntual para tareas definidas y limitadas.

En los planes de capacitación se incluirán los temas que permitan al personal de todos los niveles asimilar los conceptos de economía que los habilite para adquirir una visión global del negocio, cuyos resultados habrán de ser, además, la vara de medida para sus retribuciones.

1.6. - Iniciación de la Reingeniería.

La iniciación hacia el proceso de reingeniería es importante para arrancar y establecer una capacitación a nuestro personal. En la empresa sé a querido diseñar pero sé a quedado en el intento. Las pocas reuniones que se han tenido no se logran mucho, por lo que el departamento de recursos humanos, esta canalizando la información pertinente para hacer un cambio, no obstante se han tomado en cuenta las peticiones de cambio en las reuniones, sin embargo lo que se debe hacer es capacitar al personal primeramente y dar una continuidad.

Ahora es el tremendo problema de persuadir a la gente dentro de una organización, de que acoja, o por lo menos que no obstaculice, la perspectiva de un cambio muy grande, por lo que es indispensable hablar muy claramente.

" Hacer que la gente acepte la idea de un cambio radical en su vida de trabajo, en su empleo, no es una guerra que se gane en una sola batalla. Es una campaña educativa y de comunicaciones que acompaña a la reingeniería desde el principio hasta el fin. " 8.

Los altos administradores de estas compañías han hecho el mejor trabajo de formular y exponer dos mensajes claves que tienen que comunicarle al personal que trabaja en sus organizaciones. El primero es: aquí es donde estamos y la empresa no puede

8 Michael Hammer y James Champy, Reingeniería, pág. 155.

quedarse donde esta. El segundo es: como empresa tenemos que llegar a donde queremos. Es un trabajo de persuasión que comienza con la convicción de que es necesario rediseñar, y no termina hasta que los procesos rediseñados estén ya funcionando.

Éste es un requisito crucial por que los empleados que no estén convencidos de la necesidad del cambio no estarán inclinados a tolerarlo, e incluso pueden obstaculizarlo. El proceso de desarrollar este argumento trae la ventaja adicional de forzar a la administración a examinar desapasionadamente a la compañía y su desempeño en el contexto de un amplio ambiente competitivo. El primero de estos mensajes tiene que ser un argumento convincente a favor del cambio. Tiene que llevar a la idea de que rediseñar es indispensable para la supervivencia de la compañía.

El segundo mensaje, lo que la compañía tiene que llegar a ser, les da a los empleados una meta específica por la cual trabajar y la que se deberá alcanzar. Al exponerla, la administración se obliga a pensar claramente sobre el propósito de su programa de cambio y sobre el grado de cambio que se necesita efectuar mediante la reingeniería.

El primero es un argumento pro-acción y al segundo una declaración de visión.

El argumento pro-acción dice por qué hay que rediseñar la compañía. Las necesidades estas deben ser concisas, globales y persuasivas. No es simplemente que la compañía grite: viene el lobo.

Tiene que ser un verdadero argumento a favor de la acción: dramáticamente convincente, apoyado en hechos concretos, que plantee el costo de hacer cualquier cosa que no sea reingeniería.

La declaración de visión, llámase así o de cualquier otro modo, es el medio que la administración emplea para comunicar la idea del tipo de organización que la compañía debe llegar hacer. Describe cómo va operar y que resultados debe obtener. Es una declaración cualitativa, no menos que cuantitativa, que una compañía puede emplear una y otra vez antes y después de la reingeniería como recordatorio de sus objetivos, como medida del progreso que se vaya realizando y como estímulo para mantener el esfuerzo en movimiento.

Para crear la visión de una organización rediseñada, se requiere cierto arte porque una visión es una imagen sin mucho detalle. Cuando la compañía esta dando los primeros pasos de reingeniería, nadie sabe en realidad hacia donde va; nadie sabe qué llegará hacer; nadie sabe siquiera qué aspectos de la actual compañía cambiarán, ni mucho

menos cómo. Una visión es lo que la compañía cree que quiere alcanzar, y una visión bien planteada la sostiene en su decisión en medio de las tensiones del proceso.

" Una visión poderosa contiene tres elementos de los cuales suele carecer el producto de una caminata en la campaña. Primero, se concentra en operaciones; segundo, contiene objetivos mensurables y medidos; y tercero, cambia la base de la competencia en la industria. " 9.

Las actividades de iniciación de reingeniería debe hacerse sencilla y clara, con la menor confusión posible y utilizando al máximo el factor humano disponible.

Hay dos factores estratégicos para considerar que sean tratados con la mayor seriedad:

- a) capacitación; y
- b) primeros proyectos.

Estos aspectos se correlacionan de tal forma que al ir difundiendo los principios logros y metodología, se vayan demostrando en el ámbito de resultados su factibilidad y conveniencia, disminuyendo las resistencias.

9 Idem, pág. 163.

El tema de capacitación que se tratará, se integra en el proceso que abarca las siguientes etapas:

1. - " disertación a nivel directivo.
2. - seminario de apreciación para mando intermedio.
3. - curso intensivo para integrantes de los equipos.
4. - proyecto piloto.
5. - programa global.
6. - evaluación y seguimiento. " 10

Se explicaran a continuación cada uno:

1. - Disertación a nivel directivo.

La iniciación de actividades de reingeniería en una organización es promovida por algún sector en particular o decidida por las autoridades máximas de la empresa pero en este caso es por un empleado. La finalidad de este razonamiento, que generalmente estará a cargo de un consultor externo o alguien preparado en el tema, y es informar brevemente sobre la naturaleza de la reingeniería, sus antecedentes y las razones que motivan y justifican su adopción. El énfasis en los resultados obtenibles, y la relación

10 Nereo Roberto Parro, Reingeniería, pág.212.

altamente favorable de las economías y mejoramientos previsibles, con las erogaciones necesarias.

2. - Seminario de apreciación para niveles intermedios.

Participan los niveles gerenciales medios, subgerentes y jefes de sección, y los profesionales y técnicos de todas las áreas. Preferentemente de distintos sectores, a fin de facilitar el intercambio de opiniones de especialidades diversas, y se repetirá el seminario hasta quedar entendido o asimilado, abarcando primeramente el departamento participante.

3. - curso intensivo para equipos de proyectos.

Deberá vincularse con los proyectos iniciales en forma coherente y efectiva. Los participantes pueden ser designados entre los asistentes a los seminarios de apreciación o por alguno de ellos, pero especialmente por el jefe del departamento.

4. - Proyectos piloto

De acuerdo con la dirección y el departamento de cuentas por cobrar se programarán proyectos de iniciación, parcialmente superpuestos con los recursos intensivos. Los trabajos piloto han de ser cuidadosamente seleccionados, considerando los siguientes criterios específicos; se deberán tomar en cuenta:

a.- resistencia al cambio, observación continua.

b.- tiempo de ejecución, que deberá ser el mínimo posible, siempre y cuando no se afecte las labores.

c.- posibilidad de computar y verificar resultados que es esencial.

d.- importancia estratégica del problema tratado, tal que resuelto satisfactoriamente constituya un argumento de promoción y aceptación.

5. - programa global.

Una vez cubierta las etapas precedentes, la dirección toma la decisión de encarar proyectos de rediseños como un modo de optimizar la dinámica de la empresa, y se procede a elaborar un programa con los objetivos propuestos, cuyos alcances abarcarán todas las actividades y localizaciones geográficas de la empresa, esto en donde se necesite.

6. - Evaluación y seguimiento.

Las actividades correspondientes a evaluación son realizadas por los mismos equipos de trabajo o por recursos humanos. En todos los casos será una tarea continua y los especialistas tendrán siempre a su disposición los resultados obtenidos de forma oportuna.

La diferencia entre antes y después, al cuantificar claramente objetivos tangibles, es un método que contribuye, sobre todo en los periodos iniciales, consolidar el consenso de la aplicación de la reingeniería. Los resultados de cada rediseño de proceso se presentan en planillas donde constan el ahorro porcentual para los cambios propuestos y la suma total anual, todo esto dentro de lo manejado.

Por lo tanto la reingeniería es importante para cambiar en la empresa o los departamentos en los que se tengan problemas, y que esta es una alternativa de mejoramiento, deberá ser tomada muy en serio para poder competir con calidad y la productividad deseada, tomando riesgos siempre presentes dentro de cualquier transformación, manejando o analizando la mejor forma de derribar las barreras técnicas o humanas que se presenten. Este capítulo nos da una guía de cómo se iniciaran las modificaciones y las ideas para lograr el objetivo principal.

Capítulo 2

LA REINGENIERIA EN LOS RECURSOS HUMANOS.

La reingeniería humana es en cierta forma nueva, en estas herramientas que surgen para mejorar el desempeño del factor humano y en la que sus inicios se enfocaba mas a los procesos y no se tomaba mucho en cuenta a su principal transformador de cambios o mejoras, su personal, que en este proceso de avances tecnológicos se olvido en parte de desarrollarlos al mismo tiempo. Lo que nos lleva a analizar y poner más atención a nuestro recurso humano.

2.1. - Concepto de Reingeniería Humana.

“ La reingeniería humana es una parte de la integración del cambio en cualquier empresa. Esta técnica se desarrolla en cuatro grandes etapas: evaluación, visualización, facultamiento y perfeccionamiento. La primera se refiere al análisis de la situación actual de la empresa; la segunda, a cuál será el ambiente objetivo; la tercera, a la implantación de los cambios deseados, y la última, a monitorear los avances con relación a los objetivos.” 11

11 Salvador Mercado. Reingeniería Humana. Pág. 129.

El concepto de reingeniería humana engloba aspectos que se deberán tomar en cuenta para un verdadero cambio humano, en su comportamiento, laboral y de vida, dentro de la empresa y fuera de la misma, el desarrollo completo del personal dará por resultado que sea productivo, se menciona que una persona bien remunerada, motivada, dará mejores resultados y eso es clave para satisfacer necesidades morales, físicas, sociales, que se reflejarán en el trabajo.

Mi concepto de Reingeniería Humana: Es una herramienta para el adecuado funcionamiento de la empresa y el desarrollo de valores en el personal.

La reingeniería humana ha aparecido para enfocarla en un plano principal, en el cual se estaba olvidando este factor, principal para realizar e incrementar ese cambio esperado por las empresas, ya que en estos tiempos de tecnología, se nos olvida nuestro personal; el factor humano vuelve a tomar el lugar que se le debe de dar, tomando la reingeniería humana como herramienta principal del cambio.

En estos tiempos que ha llevado a las empresas a capacitar y desarrollar a su personal de tal forma que den resultados y en los que muestren o descubran habilidades que tienen u obtengan para un buen funcionamiento.

2.2. - El Personal y la Reingeniería.

El personal y la reingeniería enlazados en mejorar esos aspectos fundamentales de un cambio progresivo en todo el entorno, el personal parte fundamental del trabajo, se debe entrenar, reubicar, a la reingeniería se le atribuye, que se retire al personal, pero esto es una confusión, ya que la reingeniería trata de reubicar o entrenar al personal menos calificado, si esto no fuera así, el personal se sentiría inseguro y no participaría en el cambio que se desea, este proceso debe tener cuidado en no caer en extremos que no convengan al fin deseado.

Un amplio espectro de temas sobre el personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlo o asesorarlo.

Por lo común, las únicas funciones regulares del departamento de recursos humanos que no se esperarían son las acciones disciplinarias, a menos que el proyecto esté pésimamente gerenciado o este mal enfocado.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto.

La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con el tiempo para solucionarlos.

Además aporta información relacionada con la planta de personal y ayuda a rediseñar los procesos de negocios; obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal.

Los temas que el proyecto de reingeniería enfrentará pueden no salir a la superficie hasta cuando se haya esquematizado un nuevo diseño del proceso de negocios; en ese momento, se hará evidente la necesidad de trasladar las destrezas del personal actual a los nuevos requerimientos del trabajo.

El capital humano: el recurso más valioso, cuando el proyecto de reingeniería comience a dirigirse los aspectos de personal, el valor de capital humano tomará un nuevo significado, surgirá la conciencia de que la clave para un esfuerzo de reingeniería exitoso está en la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación.

Los temas que el proyecto de reingeniería deba manejar para relacionar al personal a un nuevo proceso puedan parecer intimidantes o desconcertantes. El resultado debe ser un trabajador con las habilidades apropiadas para realizar el trabajo recién definido.

El proyecto, además, debe canalizar la cantidad de personal que ofrece, pues en ocasiones se necesita reducirla, los siguientes puntos conducen a una lista de actividades que ayudaran a vincular:

1. - * Definir posiciones y destrezas.
2. - Definir una nueva organización.
3. - Reubicar al personal.
4. - Entrenar y reentrenar.
5. - Reclasificar.
6. - Retirar (si se requiere).
7. - Implementar los cambios.* 12

Durante todo este desarrollo, la moral del personal parte importante deberá mantenerse en un alto nivel. Por esto las tareas parecen casi arrolladoras y muchos proyectos de cambio han sido abatidos por ellas.

Por fortuna existen mecanismos para resolver los asuntos que conciernen con el personal y dirigir la implementación de los proyectos de reingeniería que convierten en

12 Daniel Morris & Joel Brandon, Reingeniería, Pág. 248-249.

ventajas las dificultades con los empleados, quienes aunque no están en condiciones de hacer el trabajo como también las máquinas, pueden hacer una parte de su propio trabajo de implementación.

Al proceder así, el personal puede solucionar sus propios problemas de moral y motivación; incluso, es posible que los trabajadores superen los requerimientos de diseño especificados por el proyecto de reingeniería. En realidad, pueden en parte autoadministrarse y ayudar a diseñar e implementar los nuevos procesos de trabajo, la organización, los programas de entretenimiento y procesos administrativos. Esto es lo que convierte al capital humano en el más valioso recurso.

En la mayor parte de los casos, sin embargo, la administración de un negocio no se convierte en reducciones masivas de personal, a menos que la necesidad sea urgente y no existan alternativas, pero este no es el caso. antes de analizar los detalles sobre como puede hacerse todo el trabajo de personal, deberá examinarse lo referente al costo de conservación del personal, aspecto frecuentemente considerado central en la reingeniería y su principal motivación.

Puesto que cualquier proceso de negocios que aumente su eficiencia deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente o los mismos resultados con menos empleados, la reingeniería puede parecer un enfoque ideal para reducir el personal, sin afectarse en ningún caso de la calidad.

La reducción del personal puede exigir y puede retrasar la implementación de otros cambios benéficos. La total pérdida de confianza en la gerencia, pérdida del conocimiento institucional, costos muy altos por el despido de los empleados, impacto adverso sobre la productividad y una tendencia definida de las áreas afectadas del negocio hacia una vinculación de personal por su propia cuenta. Estos problemas incluyen dificultades para retener al personal apropiado

Por lo tanto para mí la reingeniería humana es parte esencial del cambio, con la cual se lograra desarrollar a nuestro personal sin alterar la confianza, ni de afectar los objetivos planeados, sin olvidar el compromiso total para mejorar y tener un cambio de vida. *

2.3. - El Trabajo en Equipo.

Mi concepto: Es un grupo de individuos que trabajan para un fin común, logrando un objetivo previamente definido.

En las empresas este es un tema que ha tomado importancia y en el cual se ha tomado mas observación, por el hecho de que trae consigo muchos beneficios, pero es un poco difícil por la cultura y la educación que se tiene, este cambio que se debe lograr para dar un resultado, en el cual se tendrá que crear un ambiente propicio y acorde, tiene que ser ameno y agradable, hacerlos sentirse como en casa.

Hoy los líderes exitosos reconocen más y más que el personal a cualquier nivel debe contribuir y participar en forma directa, como sustento de la fuerza de trabajo para que las organizaciones, logren ser competitivas en el mercado nacional e internacional, además los empresarios reconocen hoy en día que los equipos ofrecen grandes ventajas sobre las formas tradicionales de organizar el trabajo.

Un resultado que la integración y trabajo en equipo promueve un mejor entendimiento entre compañeros de trabajo, lo cual es el factor más importante para el éxito de una empresa. El trabajo en equipo ayuda a que los integrantes incrementen sus virtudes y habilidades. Los motiva a fortalecer sus debilidades y a manejar sus problemas conjuntamente. El esfuerzo de integrar y desarrollar un equipo de trabajo es algo muy productivo.

El uso efectivo de equipos aumentará enormemente la probabilidad de que la empresa alcance sus metas estratégicas. La creación y desarrollo de equipos son los dos elementos más poderosos que existen para lograr que varios individuos se unan en la búsqueda de metas comunes y objetivas.

* Un grupo consiste de dos o más individuos que se unen en razón de intereses o preferencias comunes. Un equipo es un tipo particular de grupo; éste se debe organizar y manejar en forma distinta a otros grupos de trabajo. * 13.

13 Ma. Luisa del Castillo El efecto MAC.

Comparación y Diferencias entre grupos y equipos.

GRUPOS.

EQUIPOS.

<p><i>Los miembros piensan que están agrupados con fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente.</i></p>	<p><i>Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y los de equipo se alcanzan con respaldo mutuo.</i></p>
<p>Los miembros tienden a concentrarse en sí mismos no están suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la unidad.</p> <p>Se dice a los miembros qué deben hacer en lugar de preguntárseles, no se alientan las sugerencias.</p> <p>Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas, no entienden el papel que tienen los demás. Las expresiones de opinión se consideran como separatistas.</p>	<p>Los miembros tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y unidad, están comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar.</p> <p>Los miembros contribuyen al éxito de las organizaciones aplicando sus talentos y conocimientos a los objetivos del equipo.</p> <p>Los miembros trabajan en un ambiente de confianza y se les alienta para expresar sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.</p>

<p>Los miembros tienen tanto cuidado con lo que dicen que es imposible entenderse, hay intrigas y trampas al comunicarse.</p>	<p>Los miembros practican la comunicación franca y honesta. Hacen un esfuerzo por comprender el punto de vista de los demás.</p>
<p>Los miembros pueden recibir un buen adiestramiento, pero están limitados para aplicarlo al trabajo por su supervisión u otros miembros del grupo.</p>	<p>Se les alienta para que desarrollen sus habilidades y apliquen lo aprendido al trabajo, reciben respaldo del equipo.</p>
<p>Los miembros se ven en situaciones conflictivas que no saben cómo solucionar. El supervisor puede retrasar su intervención hasta que se hayan causado daños graves.</p>	<p>Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana; pero ven la situación como una oportunidad para obtener nuevas ideas y fomentar la creatividad.</p>
<p>Los miembros pueden participar o no en las decisiones que afectan al grupo, a veces es más importante que los resultados positivos.</p>	<p>Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo; pero comprenden que su dirigente debe tomar la decisión final.</p>

14 * Robert B. Maddux. Como formar Equipos de Trabajo, pág. 5.*

El equipo debe formarse preferentemente cuando un grupo de individuos tienen que trabajar juntos en un esfuerzo coordinado para alcanzar metas específicas en la empresa.

* El equipo tendrá una mayor probabilidad de éxito si se presentan las siguientes condiciones en la empresa:

1. - Un objetivo claro y medible que pueda lograrse mejor con un esfuerzo de equipo.
2. - Una cultura organizacional que apoya el concepto de trabajo en equipo.
3. - La asignación de tiempo suficiente para entrenamiento, debate y discusión.
4. - El aprendizaje y la utilización de diferentes técnicas de solución de problemas.* 15.

Es difícil pero se debe de dar el primer paso. Un equipo efectivo funciona en una atmósfera de respeto mutuo en donde sus integrantes se identifican uno con el otro y con el equipo en su conjunto.

* Características de los equipos efectivos:

- compromiso dentro del equipo,
- se toman decisiones por consenso,
- deseo de resolver problemas; opinar
- ser eficiente y eficaz. " 16

15 Ma. Luisa del Castillo. El efecto MAC. Pág.113-114.

16 Idem, pág. 114-115.

A continuación se describen las características:

- Este compromiso permite reconocer el valor de cada integrante en su contribución a la meta común y cimentar la responsabilidad compartida. El compromiso dentro del equipo genera exigencias de responsabilidad en el ámbito individual y grupal.
- Cuando una decisión se toma por consenso, los integrantes del equipo resuelven sus tensiones o conflictos logrando un acuerdo entre todos sin dejar pasar el tiempo. Lo que permite a los integrantes del equipo compartir abiertamente sus opiniones, experiencias y buscar la resolución de problemas a través de un resultado que satisfaga a todos.
- Todo equipo encontrará conflicto durante su vida útil. Este es saludable cuando existe el deseo de resolver los problemas sin guardar resentimientos. La creatividad se genera por las tensiones producidas por las diversas opiniones dentro del equipo.
- El dar a conocer opiniones dentro del equipo promoverá compromiso, mostrando habilidad, ideas, resolución de conflicto y creatividad.
- La empresa que utilice equipos pueden esperar incrementos en eficiencia e impactos positivos en sus resultados, dando mayor productividad, mejor servicio y calidad, mayor motivación del personal y menores costos administrativos siendo eficaz.

El trabajo en equipo tiene que ser un aprendizaje, en el que todos se involucren a mejorar, ver los valores de nuestro personal y resaltarlos, la reingeniería humana nos da una serie de medidas a seguir y con esto tener un aprendizaje reflexivo, con el que tendremos que interrogarnos, de donde, hacia donde y que estamos haciendo, nos llevará a la efectividad de nuestro aprendizaje, ya que todos en el fondo estamos tratando de hacer, mejorar y contribuir al cambio, todo esto será un proceso.

Hay una asociación muy directa de cómo trabajar en equipo, con el deporte del basquetbol, ya que la comunicación que se da entre sus miembros es la base de alcanzar y lograr el objetivo.

El modelo de equipo de trabajo que requiere la mayor interacción se basa en el deporte de basquetbol, en donde los jugadores interactúan constantemente con sus compañeros de una manera altamente flexible. Los jugadores seguido se intercambian roles y posiciones a medida que cambian las circunstancias que se presentan, todas muy diversas. El éxito depende de la habilidad del equipo de actuar como una unidad sin planeación. Aunque los jugadores inician con un plan de acción el cual saben desarrollar, ellos tienen la libertad de reaccionar espontáneamente y tan rápido a la

naturaleza cambiante del juego. Los jugadores son tan interdependientes que casi todos pueden llevarse el crédito.

En el departamento de cuentas por cobrar se tiene una interacción continua, donde hay una buena comunicación y se da un intercambio de roles, dependiendo de las exigencias del trabajo, esto da respuesta a necesidades imperiosas, por tal motivo tiene mucha semejanza con el basquetbol por las funciones que se realizan, tan independientes, pero a la vez dependientes de los mismos roles.

Los integrantes tienen que intercambiar ideas, opiniones y sentimientos respecto al trabajo del equipo, la comunicación efectiva es esencial para la toma de decisiones y otros aspectos del desarrollo de equipos.

Cuando un grupo de individuos se selecciona para un equipo, sus roles e interacciones no son muy claros, sin embargo con el transcurso se van disipando dudas .

Los individuos tienden a actuar como observadores mientras se trata de decidir qué se espera de ellos. Gradualmente, el proceso de desarrollo de equipo ocurre a medida que los integrantes del mismo aprenden sus roles, establecen sus formas de trabajar y se familiarizan con los retos, presiones y metas del mismo.

El proceso de desarrollo de un equipo consiste de cinco etapas relativamente predecibles.

1 " etapa: orientación o formación,

2 etapa: conflicto o confrontación,

3 etapa: colaboración,

4 etapa: productividad o resultados,

5 etapa: cambio o transformación. " 17.

Se describen las etapas a continuación:

Primera etapa: Orientación o Formación:

La integración de cada integrante es el reto principal al formar un equipo. Los participantes tienen en esta una alta dependencia de la dirección del líder por la ambigüedad de la situación.

Segunda etapa: Conflicto o Confrontación:

En esta etapa los integrantes del equipo manifiestan exigencias individuales para reconquistar su individualidad e influencia. Esta es una etapa difícil y crucial, pues se enfrenta el manejo de poder y la toma de decisiones, dos aspectos claves para el futuro funcionamiento del equipo. Cuando se desarrolla un nivel común de expectativas él

17 Ibidem, pág. 122-123.

equipo entra a un conflicto, este no se puede evitar, pero el saber manejar la situación dará vuelta a recuperar la confianza.

Tercera etapa: Colaboración:

La confianza, elemento clave para la cohesión de equipo, se desarrolla a medida que éste trabaja con mayor integración. El equipo trabaja en cohesión y sus integrantes comienzan a negociar roles y procesos para cumplir con su trabajo. Los integrantes del equipo están comprometidos al trabajo en cooperación con los demás, con relaciones funcionales claramente establecidas.

Cuarta etapa: Productividad o Resultados:

Es la recompensa por haber pasado por las otras tres etapas satisfactoriamente. Los integrantes ahora tienen las destrezas o ideas para definir tareas, manejar conflicto y trabajar hacia resultados productivos con armonía. El equipo tiene un sentido amplio de su propia identidad y los integrantes están comprometidos con sus objetivos.

Quinta etapa: Cambio o Transformación:

Otro aspecto de la dinámica de equipos es la forma en que sus integrantes interactúan para realizar el trabajo. Cuando un equipo ha logrado su objetivo propuesto, los integrantes deben redefinir un nuevo propósito de equipo o terminarlo, es necesario para no estancarse.

A medida que el desarrollo avanza, los integrantes adaptan roles individuales por acuerdo mutuo. Estos roles incluyen aspectos relacionados con tareas o el proceso de trabajo.

Todos los que están involucrados en el desarrollo del cambio tienen que poner todo de su parte para alcanzar el objetivo, formar el equipo que resolverá cualquier problema que se presente.

La organización del trabajo por equipos es uno de los más importantes cambios estructurales para facilitar la implementación de los rediseños de procesos. Tradicionalmente, y desde los tiempos de Taylor, el individuo, que en muchos casos trabajó aislado, fue la unidad de evaluación. La integración de equipos, que según el concepto de reingeniería se autocontrolan. La reingeniería promueve el trabajo por equipos al implementar las innovaciones propuestas y el desarrollo de las mismas.

Como objetivos básicos de la integración de equipos pueden señalarse:

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

Un ejemplo típico de actividad multifuncional es el desarrollo de productos, en el que los equipos integrados con representantes de las diversas funciones involucradas adquieren un mayor nivel de capacidad, posibilidades y menor tiempo de desarrollo, que las actividades consideradas separadamente y vinculadas sólo en forma secuencial.

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

En relación con el rediseño de procesos, son de interés varios tipos de equipos de recursos humanos. En primer lugar se cuentan los equipos multifuncionales que tienen a cargo la reinención de los procesos. Y desde otro punto de vista, los equipos organizados expresamente para ejecutar los trabajos, que típicamente tienen una duración, como equipo, mayor que los anteriores.

Los problemas usualmente encontrados al integrarse equipos se refieren siempre a la relación formal entre los miembros de los equipos y la estructura orgánica funcional de la empresa. Como dicha estructura, de alguna manera, continúa existiendo, el problema es quién y cómo evalúa a los integrantes de los equipos, en este caso el departamento de recursos humanos que es el encargado de examinar y resolver conflictos. La cuestión puede ser más aguda al tratarse de los niveles superiores que también deban actuar como equipos multifuncionales en problemas de alta dirección, estos los tendrá que resolver la junta de accionistas.

La experiencia ha demostrado que el éxito de un equipo depende, en primer término, de su composición. Es raro encontrar individuos que trabajen bien como tales y que no se adapten al trabajo en equipo. La integración de los equipos es un problema gerencial de decisiva importancia que ha de considerar las condiciones particulares de las innovaciones seguidas y asignar en consecuencia las habilidades correspondientes, antecedentes y experiencia necesarios. De igual modo, contribuye al éxito en equipo, la clara definición de sus relaciones con la estructura orgánica, especialmente si el equipo se constituye para desempeñarse temporalmente.

2.4. - Entrenamiento y Reubicación.

Este subtema lo menciono por que es importante destacar que solo cuando realmente un empleado no reúna aspectos para el puesto, se tome la decisión de reubicarlo o entrenarlo al puesto que mejor reúna las características.

En el departamento de cuentas por cobrar hay un estricto control del personal que va a ocupar un puesto, ya que al no reunir los requisitos, no entra en los planes, a veces parece una medida drástica, aunque la persona tenga los conocimientos necesarios no tiene la oportunidad de laborar, a veces pienso que los exámenes que realizan al entrar al entrar a trabajar, dijeran con certeza como es en realidad una persona para aceptarla.

En proyectos de reingeniería, el entrenamiento se utiliza como alternativa para retirar a un empleado y contratar a otro. El entrenamiento y la reubicación se emplean escasamente, en comparación con el retiro de los empleados, aunque pueden ser mucho más útiles. Al funcionar en el paradigma cambiante, se presentarán muchas oportunidades de reubicar al personal; en estas circunstancias, la necesidad de entrenarlo puede referir en aspectos importantes con respecto a los programas corporativos de entrenamiento que se acostumbran aplicar.

Usualmente, el entrenamiento se utiliza para ascender a un empleado de un nivel de capacidad a otro, claro esto no es una regla. El diseño del entrenamiento se basa en la disponibilidad de recursos ya que, en el común de los negocios, se adquiere en fuentes externas. Por lo general, se requiere un esfuerzo significativo en el diseño de este tipo de programa de entrenamiento, debido al necesario aumento de destrezas que él implica.

El proceso de reingeniería apoya el diseño de entrenamiento aportando los requerimientos detallados del proceso de trabajo, es decir, el conocimiento específico y las condiciones de destreza de cada posición, relacionados con las actividades del nuevo proceso.

En la mayor parte de los casos, los diagramas del proceso y los diagramas de relación brindan documentación detallada, que ha demostrado su utilidad en el área del entrenamiento, porque a partir de estos diagramas los trabajadores pueden aprender acerca de todo el proceso en el que tomarán parte, al igual que de los detalles de sus propios trabajos. Además, pueden entender las consideraciones de tiempo y la importancia del trabajo que van a realizar; este entendimiento ayuda a fortalecer un sentido de orgullo y autoestima, que son características importantes en la búsqueda de calidad.

2.5. - Oportunidades de Reingeniería.

La oportunidad que se visualizo al aplicar la reingeniería específicamente, se enfoca al departamento de cuentas por cobrar, sin embargo, se puede aplicar a otros departamentos, este a tenido cambios constantes, los cuales no han funcionado, siendo que cuenta con el personal idóneo para el trabajo que se realiza, por el tiempo que tienen o sus conocimientos del mismo, este se caracteriza por la información que maneja es más veraz que el departamento de contabilidad en ciertas cosas, lo que no debería de suceder y que la posibilidad de mejorar con la reingeniería es una realidad que no se debe descartar, el personal bien puede adaptarse al cambio ya que antes las pocas sesiones o reuniones que se hicieron podrían adaptarse más rápido en el proceso de cambio.

Una vez que los procesos se identifican y se diagraman, resolver cuáles necesitan reingeniería y el orden que se debe seguir de ello no es una parte trivial del esfuerzo. Ninguna compañía puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente. Lo corriente es que se apliquen tres criterios para escoger.

El primero es disfunción: ¿Que procesos están en mayores dificultades? El segundo es importancia: ¿Cuáles ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa?.

El tercero es factibilidad: ¿cuáles de los procesos de la compañía son en este momento más susceptibles de una feliz reingeniería?

En la busca de disfunciones, los procesos más obvios que se deben considerar son aquéllos que los ejecutivos de la empresa ya saben que están en dificultades. Por lo general, se sabe muy bien cuáles necesitan reingeniería. Los síntomas se ven por todas partes, y no es fácil pasarlos por alto.

Téngase en cuenta que al diagnosticar los procesos actuales de la compañía, el equipo de reingeniería aprende mucho acerca de ellos, pero no tanto como para que los pueda arreglar. Los viejos procesos sólo se pueden corregir hasta cierto punto antes de que el beneficio marginal deje de valer la pena. Además, los equipos de reingeniería no buscan beneficios marginales sino mejoras gigantescas. Tan sólo corregir lo viejo no basta.

El equipo estudia los procesos existentes, a fin de aprender y entender lo que es crítico en su ejecución. Cuanto más sepan los miembros acerca de los objetivos reales de un proceso, tanto mejor capacitados estarán para rediseñarlo.

Las actividades más destacadas en oportunidades de reingeniería son las siguientes:

- creatividad para generar alternativas de diseño;

- evaluar las alternativas en términos de factibilidad, riesgo y beneficio;
- seleccionar el mejor diseño de proceso; de entre todos los que se propusieron,
- diseñar el prototipo del nuevo proceso;

La generación de ideas como primer paso en el rediseño de los procesos, puede llevarse a cabo mediante la aplicación de la técnica de creatividad, se basa en el principio del juicio diferido, en el cual se producen ideas y luego se evalúan, como etapas separadas, se forman equipos de cinco o seis personas de distintos sectores para tratar un tema determinado, y de acuerdo con las siguientes reglas, a las que debe atenerse el equipo:

1. - ninguna crítica a ninguna idea
2. - sugerir cualquier cosa
3. - ideas en cantidad
4. - combinar y desarrollar ideas.

Debe ser cuidadosamente planeada para obtener los mejores resultados.

2.6. - Reingeniería Humana y Productividad en la empresa.

La reingeniería humana retoma algo primordial, que el personal que labora sepa los objetivos, la misión de la empresa y se sienta identificado con ellos, para lograr el éxito y la productividad deseada, el administrador debe tener una capacidad para hacer que el personal participe y este motivado.

Los factores que podrían disminuir la productividad se mencionan que el ruido, iluminación, ventilación, etc. Son factores que se pueden pasar por alto, pero que se tendrán que analizar, el tener unas instalaciones en condiciones favorables, sin duda se trabajara mejor.

La productividad tendrá que reflejar resultados y así poder ver el avance o progresos que se tengan.

Indudablemente la productividad es una de las principales preocupaciones de los directivos de una empresa y su mejoría se puede obtener mediante una adecuada administración. Constituye una herramienta efectiva para la administración de las empresas cuando tienen como objetivo incrementar su productividad y mejorar las condiciones de trabajo de sus áreas, puesto que es función principal del administrador lograr que los empleados realicen su trabajo, con el afán de alcanzar los objetivos de la

organización como si fueran suyos, logrando efectividad y eficiencia, y esto es más fácil lograrlo si el personal siente seguridad dentro de la empresa.

Mediante esta implementación se pretende proporcionar una herramienta que sea de utilidad para la toma de decisiones dentro del proceso productivo, logrando así el mejoramiento de la productividad de la empresa. De acuerdo con los estándares establecidos para los factores de iluminación, ruido, vibración, temperatura, humedad relativa, cantidad de oxígeno y ventilación, se realizan comparaciones efectuadas por personal capacitado para su manejo.

La esencia del mejoramiento de la productividad, es trabajar de manera más inteligente, no más duro. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento, pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad, la empresa contribuye y se mejorara los niveles de vida de los beneficios de la productividad, esta determina el grado de competitividad del servicio, un uso óptimo de los recursos, que estructura un equilibrio económico, social y político.

2.7. - Etapas de la Reingeniería Humana.

Prosiguiendo de la iniciación, hay que tomar en cuenta que las etapas para llevar a cabo el proceso de cambio, la identificación de aquellas personas que tienen la capacidad y evaluarlas, en las que no se descartara a nadie, puesto que todas tienen el potencial para realizar la actividad encargada, además de hacer un repaso de la misión, visión y estrategia de la empresa, que se convertirá en la del personal, así como el gerente o directivo tendrá que analizar la empresa en todos aspectos. Enfocar al cliente interno y externo, como a los que no son nuestros clientes.

El facultamiento, es enfocar en donde se manejará las mejoras que son nuestros clientes, productos y servicios, además consolidar los cambios y seguir mejorando

* Las etapas de la reingeniería humana se clasifican en 4:

- 1.- Evaluación,
- 2.- Visualización,
- 3.- Facultamiento,
- 4.- Perfeccionamiento. " 18.

18 Salvador Mercado, Reingeniería Humana, pág. 129.

1.- Evaluación.-

En esta etapa es donde se da inicio a un proyecto de reingeniería, de esta depende el alcance del cambio. La etapa de evaluación está compuesta por tres grandes apartados: construir el caso del cambio en el que se examinara detalladamente los problemas que se tienen, evaluar el ambiente actual de la empresa y analizar los problemas y las oportunidades, las cuales darán las transformaciones más profundas en las que se cambiara.

El objetivo del primero, construir el caso del cambio es evaluar a los impulsores del cambio, personal, jefes, gerentes o directivos, el desmenuzarlos y entenderlos para determinar el énfasis del proyecto, y crear la infraestructura del mismo. Para lograr esto, se deben realizar las siguientes tareas:

- Identificar a los activadores del cambio cualquiera que sea este. Éstos pueden ser internos o externos, la necesidad de reorganizar la empresa, la ineficiencia de los procesos actuales, problemas en las utilidades si existiera, cambio en la administración de la empresa cuando se requiera, obsolescencia y/o reemplazo de los sistemas, analizando profundamente este, por que es algo del cual se carece.
- Analizar la misión, visión y estrategias con todos los participantes. Es primordial que la empresa tenga claramente definida su misión y visión para que de ahí se desprendan

las estrategias que deberá soportar la operación, con la cual se tenga más claro lo que se realizara.

- Analizar la organización. Se debe evaluar la estructura organizacional, exactamente en su funcionamiento, las instalaciones físicas, de la cual se ha mencionado lo importante que estas estén en mejoras condiciones y el comportamiento de la gente y su cultura organizacional, con la que se desempeñaran mejor, con el fin de identificar problemas y oportunidades con las que nos enfrentaremos en el transcurso del proyecto, del que se vera la manera de resolverlo adecuadamente.

- Anticipadamente se redefinira y/o confirmar los objetivos planeados, se deberá validar el objetivo del proyecto, así como su alcance, enfoque y el plan general de trabajo del que sea medible y alcanzable.

- Crear la estructura que realizará el proyecto. Definir los equipos de la reingeniería es la última tarea de preparación del proyecto, lo que se contara con el mejor personal capacitado, lo que dará inicio a éste.

Al evaluar el ambiente actual de la empresa, se deben diagnosticar detalladamente las dimensiones de la organización (procesos, gente y cultura, estructuras y tecnología), las cuales se enfocarán al cliente y a los productos y servicios que se ofrecen.

El producto de las fases de evaluar el ambiente actual y analizar los problemas y oportunidades es el documento; reporte de la evaluación, que integra todas las dimensiones de la empresa y es además el disparador para la siguiente etapa.

2.- Visualización.-

En la etapa se repensará la forma de operar de la empresa, de amoldar o de cómo se quiere manejar el negocio, siempre iniciando con las necesidades del cliente, ya sea interno o externo, que son parte principal de la empresa, continuando con el rediseño detallado de las nuevas capacidades o habilidades y finalizando con un plan integral de cambio para implantar las modificaciones requeridas y mejorar el actual desempeño de la empresa para aumentar la productividad. Esta etapa se realiza en dos fases: diseño del ambiente objetivo y desarrollo del plan del cambio.

- El diseño de nuestro ambiente nos ayudara a visualizar a la organización objetivo, en cuanto a visión, factores críticos de éxito, medidores de desempeño, objetivos, estructura, formas de incentivos, equipos de trabajo.

- Es importante al tener que desarrollar la cultura objetivo que deberá aplicar en el medio ambiente deseado, así como las habilidades requeridas para desempeñar las nuevas funciones .

Esto se puede hacer desarrollando talleres de sensibilización al cambio, clima organizacional, etc. Ésta es una tarea básica en un proyecto de cambio, ya que es la gente quien será la encargada de realizar las mejoras, esto es lo que llamamos reingeniería humana.

- Visualización del ambiente objetivo, definir el sistema mas adaptable y la tecnología que funcionarán en el ambiente objetivo, desarrollando diferentes opciones compatibles, según el grado en que cada una cubra las necesidades establecidas para el funcionamiento deseado.

- Definir las instalaciones físicas requeridas.

El producto que se obtiene de la realización de esta fase es, además de las dimensiones rediseñadas de la empresa, un análisis del impacto que se alcanzará en la organización, contando obviamente con las instalaciones mas adecuadas.

3.- Facultamiento.-

En esta etapa se dará vida a los cambios visualizados para alcanzar los objetivos previstos; la implantación del cambio requiere, integrar las cuatro dimensiones de la empresa para el logro de mejoras espectaculares focalizadas al cliente, los productos y los servicios. Con base en el plan de cambio se implantarán las modificaciones a través de: desarrollar la cultura y la organización instalaciones, entrenamiento y evaluar los resultados de post-implantación dotando al personal de los valores necesarios para su desarrollo.

Cuando mencionamos desarrollar la cultura y la organización, nos refiere a: implantar los cambios en la cultura organizacional, implantar el sistema de medidores de desempeño, de los que darán los resultados, implantar la infraestructura que será soporte a los cambios alcanzados en la organización, necesarios para funcionar bien.

Una de las fases más importantes de esta etapa, es la de desarrollar el entrenamiento y aprendizaje para lo que se deberán realizar las siguientes actividades:

- 1.- " Priorizar los requerimientos de entrenamiento.
- 2.- Diseñar el perfil del personal deseado.

- 3.- Diseñar el entrenamiento y sus estándares.
- 4.- Conducir el entrenamiento a través de un grupo piloto.
- 5.- Desarrollar el entrenamiento al personal basado en el desempeño.
- 6.- Evaluar si los resultados soportan los procesos rediseñados. " 19.

Al evaluar los resultados de post-implantación se revisará el desempeño del departamento, los costos y beneficios de la reingeniería humana y el alcance que tendrá el desarrollo de la mejora continua.

4.- Perfeccionamiento -

Los cambios implantados durante las tres etapas anteriores representan una dura batalla ganada y de la que se aprenderá de los aciertos o errores cometidos. Para asegurar que no se pierdan esas ganancias, la empresa necesita un proceso formal a través del cual consolide los cambios y continúe mejorando, siempre y cuando funcione.

19 Idem, pág. 132.

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

En esta etapa se desarrollarán las fases de preparar, conducir y revisar el mejoramiento continuo por medio de la elaboración del plan detallado de mejora continua, desarrollando equipos entrenadores de mejoras encargados del departamento de recursos humanos, evaluando los resultados alcanzados y finalmente renovando el plan de mejora continua.

Para lograr la productividad deseada, nuestro factor humano por medio de la reingeniería humana, dará la pauta del comienzo de una creación y conciencia de nuevos valores, retomando lo que la empresa quiere con su misión y visión, para alcanzarla.

No obstante se tendrá que evadir obstáculos que se presenten con el mejor atino posible.

La reingeniería es importante dentro del desarrollo y alcance de nuestros objetivos, nosotros tenemos el avance o retroceso.

Capítulo 3

PRODUCTIVIDAD.

El medio principal mediante el cual la humanidad puede superar la pobreza y lograr un estado de relativo bienestar material es una mayor productividad. La productividad es la medida de la eficacia con que funciona el sistema de operaciones.

La importancia que la productividad tiene en el bienestar de un país y en la supervivencia de las organizaciones queda demostrada por ser uno de los temas de mayor interés en el momento actual. Para el gerente, la productividad es decisiva ya que indica el grado de eficiencia y de competitividad de su empresa o departamento.

Se dará el concepto de eficiencia y eficacia que se han estado mencionando y las diferencias de estas en el recuadro.

Eficiencia: " Es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos " 20.

Eficacia: " Es el logro de los objetivos " 21.

20 Heinz Weirich Harold. Administración. pág. 12.

21 Idem.

Eficiencia: " Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. (hacer las cosas bien) " 22.

Eficacia: " Capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer) " 23.

Para mí la eficiencia es: utilizar al máximo los recursos con menos esfuerzo.

La eficacia es: obtener el resultado como sea.

Estas involucradas en la productividad, ya sean para medir o en el grado de ayuda que recibe para desarrollar el trabajo.

El administrador debe de utilizarlas en la medida que se le presenten los problemas y tenga que solucionarlos de la mejor manera, se mencionan algunas diferencias para identificarlas mejor:

22 A. F. Stoner, Administración, pág. 9.

23 Idem, pág. 10.

EFICIENCIA.

EFICACIA.

Enfasis en los medios	Enfasis en los resultados
2. Hacer correctamente las cosas	2. – Hacer las cosas correctas
3. Resolver problemas	3. – Alcanzar objetivos
4. Salvaguardar los recursos	4. – Optimizar la utilización de los recursos
5. Cumplir tareas y obligaciones	5. – Obtener resultados
6. Entrenar a los subordinados	6. – Proporcionar eficacia a los subordina- Dos
7. Mantener las máquinas	7. – Máquinas disponibles
8. Presencia en los templos	8. – Práctica de los valores religiosos
9. Rezar	9. – Ganar el cielo

24 * Idalberto Chavenato. Introducción a la teoría general de la Administración."

Como se muestra en la gráfica, las dos son muy diferentes y buscan cosas totalmente opuestas, por lo tanto él saberlas aprovechar cuando se necesiten para resolver problemas que se presenten, manejándolas adecuadamente es lo mejor.

Se conocen dos tipos de productividad:

- La productividad total relaciona toda la producción e insumos con la razón de producción e insumos totales.
- La productividad parcial relaciona toda la producción y las categorías principales de insumos con la razón de producción total e insumos parciales.

La productividad siempre a estado ahí y no se le había tomado mucho en cuenta, hasta que las empresas que tienen que competir, se fijaron una meta para competir con otras del mismo giro, se dieron cuenta que tenían que tener calidad y esto llevaba consigo a la productividad que van de la mano, además que esto se ve reflejado en el país, en la empresa, en el departamento, que son los que fortalecen estas medidas y de las cuales tenían que implementar.

Para entender mejor lo que es la productividad se menciona una serie de definiciones, y así hacer una comparación y destacar lo más importante al respecto.

Quiero destacar que la definición que da el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, esta muy completa por que señala todos los factores que forman parte de la productividad, y que son importantes puntualizar por todo lo que encierra el concepto.

3.1. - Conceptos de Productividad.

" La productividad puede expresarse como un índice que relaciona lo producido (salidas o productos) por un sistema y los recursos utilizados (entradas o insumos) para generarlo. " 25.

- " Productividad: Es el beneficio integral que obtienen la empresa y sus trabajadores, al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al desarrollo social y económico de su país. " 26.

- " La productividad: Es la razón de insumos-productos dentro de un periodo tomando en cuenta la calidad. " 27.

25 Alejandro N. Carro. Productividad, pág.32.

26 Esquema de la Calidad y Productividad Empresarial, I.M.C.P. pág. 7-8.

27 Harold Koontz. Elementos de Administración, pág. 469.

- * Productividad: La relación entre la producción de bienes y servicios (salida) y los insumos (entrada) de recursos, humanos y no humanos, utilizados en el proceso de producción. * 28.

- * Productividad: Una de las condiciones básicas para poder hablar de vitalidad en un ser humano es el que éste viva su vida con sentido constructivo, que cada acción, esfuerzo y trabajo que realice, se constituya en una aportación creativa y transformadora del mundo. * 29.

Mi definición de Productividad: Es la utilización de los recursos humanos y técnicos para producir un bien o servicio con calidad.

Analizando las demás definiciones vemos que la productividad se da en entradas y salidas de bienes y servicios, e insumos destacando al factor humano en su proceso y como una parte importante en el desarrollo de la productividad, no olvidando que es implícita la calidad, recuerdo una frase que me decía mi madre y era que **“ si vas a hacer algo, hazlo bien y a la primera “** esto lo comparo y tiene mucha semejanza con

28 James A. F. Stoner. Administración. pag. 246.

29 Alfonso Siliceo. Capacitación y Desarrollo de Personal. pág. 63.

la productividad y la calidad, es imprescindible que al personal se le den las herramientas necesarias para que desarrolle su trabajo bien y a la primera.

No obstante el ser productivo sé vera reflejado en el incremento de bienes y servicios, en el personal, además que la empresa se transformará en portadora de mejoras hacia la productividad y la calidad.

3.2. - El Clima para el Aumento de Productividad y Metodología.

Se dice que si hay un clima propicio, todo se mejorara, pero hay que tomar en cuenta que antes de iniciar el clima, los directivos, gerentes o jefes y el personal, deberán cambiar sus formas de pensar y actuar, enfocarlas de manera positiva convencidos de que una transformación hará el clima propicio, esto es lo que llevara consigo un cambio en la forma de ver las cosas y crear un ambiente, para dar esos pasos gigantescos, cuando el personal se siente identificado, la capacidad para el aumento de la productividad será la transformadora de los resultados que se están esperando, que sean de forma visible, y que se logrará resaltar el trabajo en equipo.

Las actividades humanas específicas que causan la mejora de la productividad son invisibles. La productividad parece estar relacionada sólo con macro factores tales como inversión de capital, racionalización de la industria, o planta y equipo. Pero si nos

acercamos más a la acción económica y miramos dentro de las oficinas, las fábricas, los departamentos de ventas, donde el adelanto en la productividad está realmente sucediendo, entonces todos los elementos vitales se hacen más visibles. Lo que uno ve en funcionamiento es la generación incesante de innumerables ideas grandes y pequeñas para hacer cosas diferentes y para hacer las cosas de una manera diferente y mejor. Todo adelanto particular en la productividad debe estar precedido por un acto creador crítico, la generación de una idea.

La productividad y la innovación requieren una cultura colectiva especial, que en caso de no existir debe ser creada y desarrollada. Uno de los muchos aspectos de esa cultura es el dinamismo y el empuje, otro es la preocupación y el interés por el futuro con la idea de avance y progreso. Otro aspecto es el cambio de la cultura común de despreocupación, rutina, tradición y aceptación silenciosa de formas convencionales. La nueva cultura colectiva se mueve hacia un nivel más alto de conciencia, curiosidad, inteligencia, pensamiento e imaginación. La mejora en la productividad está desprovista de alimento.

Las dos funciones básicas de una economía son la producción y el consumo. El consumo no puede, en principio, exceder lo que se ha producido. La única manera que

el estándar de vida promedio se incrementa es por medio de un incremento en la producción. Tales incrementos pueden ocurrir solo si:

- a.- más gente trabaja;
- b.- la gente trabaja más;
- c.- más gente trabaja más;
- d.- la gente hace cosas diferentes o hace las cosas de manera diferente.

Las estrategias a, b y c incrementan la producción pero no la productividad. La estrategia d es la estrategia de la mejora de la productividad.

Quien haya intentado aumentar la productividad sabe que es factible producir más valor con los mismos recursos, o aún con menor cantidad.

Se trata de modificar el estilo tradicional de pensamiento donde se ponen en juego, cada vez que hay que decidir o pensar sobre algún tema, aspectos lógicos, emocionales, optimistas, pesimistas, etc.

En un programa de productividad, la fuerza importante que mantiene en funcionamiento la producción de ideas es el resultado. Las ideas tienen que ser aplicadas. Se debe retroalimentar información con respecto a los resultados, bien sea por medio de la observación directa o mediante medidas e informes sobre los resultados.

Las personas intensificarán sus esfuerzos creadores sabiendo que ellos son valorados para crear el clima propicio. El hecho de estar bien remunerado, da seguridad y confianza al personal, para que realice su trabajo con dedicación y empeño, teniendo responsabilidad de hacer su trabajo, además que el valor que le da a su labor para él es importante, creando su entorno favorable, ameno y satisfactorio.

La buena administración de la productividad no es un accidente. El sistema de administración de la productividad debe establecerse con anticipación, luego debe hacerse que funcione; sólo entonces se mantendrá un clima que nutra la creatividad.

El sistema de administración para el programa de productividad contiene:

- a.- un grupo de trabajo para planear, organizar y conducir el programa adecuadamente;
- b.- aislamiento e identificación de áreas específicas para incrementar la productividad;
- c.- definición de las relaciones claves de insumo-rendimiento para cada mejora;
- d.- distribución de recursos, tiempo, dinero y sobre todo, conocimiento para el programa;
- e.- formulación de los objetivos de productividad y especificación de los indicadores de progreso expresados en términos cuantitativos, mensurables y verificables;

f.- entrenamiento y educación en los fundamentos de aumento y administración de la productividad;

g.- programación del esfuerzo de la productividad en etapas explícitas, en un marco de tiempo definido;

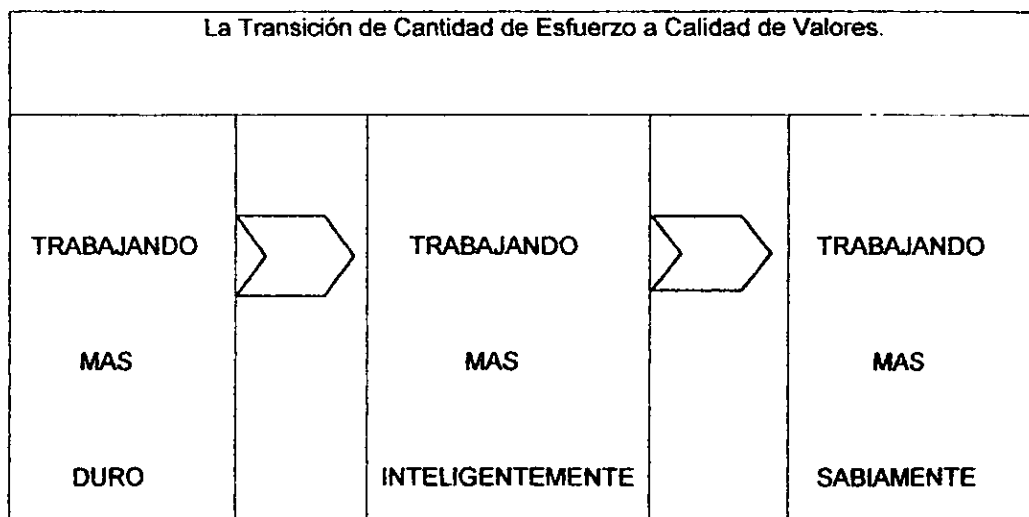
El mejoramiento de la productividad del trabajador, se nota cuando estos tienen una participación en las utilidades, esto ha propiciado un aumento de la productividad en la mayoría de las empresas, que el trabajador entre en los planes de participación de las utilidades en toda la compañía pueden dar muy buenos resultados en situaciones donde no es posible supervisar y evaluar el desempeño individual, además, con la participación de las utilidades puede aminorar la resistencia interna al cambio en todos aspectos y favorecerse el trabajo de equipo en el personal.

El uso de incentivos financieros para motivar el desempeño ha formado parte de la teoría administrativa desde hace algunos años sin embargo no se debe propiciar, porque suele suceder que, cuando al personal no se le incentiva o motiva este baje su rendimiento y productividad.

Hay algunas condiciones favorables para el aumento de la productividad:

- Presiones a favor del cambio, propiciarlo a manera que: Debe de haber una continua presión a favor del cambio interno y dentro de la organización, como en un ambiente externo.
- Intervención: Debe haber gerentes, jefes de departamento o personal de la empresa, que se dedique a esta tarea, que proporcione orientación en la concepción y ejecución del programa.
- Diagnóstico y Participación: Debe haber una participación intensa en varios niveles de la dirección, en el diagnóstico de las áreas de problemas y planificación del mejoramiento.
- Invención de nuevas soluciones: Se debe promover la invención y concepción de nuevas ideas, métodos y solución a los problemas.
- Experimentación de nuevas soluciones constantemente: Debe contarse con la determinación y autorización de la dirección de la empresa a asumir el riesgo y de efectuar experimentos con nuevas soluciones en busca de resultados.
- Consolidación de los resultados positivos: Debe proceder con supervisión continua y fortalecer durante un período largo, a fin de que se mejore en corto plazo y expandir el esfuerzo a favor del cambio.

Se debe tener presente que estos elementos, los directivos como el personal, sean prudentes en que los cambios se den paulatinamente y no se precipiten, que el tiempo y las condiciones serán favorables a medida que transcurra el proceso y se propiciara el clima para el aumento de la productividad. La gráfica que se menciona, es la forma en que el personal debe pensar, propiciando dar el clima del aumento de la productividad.



30 "Seminario ITC La sabiduría y administración del conocimiento. Marzo 2000."

Esta transición de cantidad de esfuerzo a calidad de valores; refleja lo importante que es trabajar, con estos aspectos que un trabajador debe conocer, manejar y estar consciente de ellos para aplicarlos en su vida laboral, que redituaran en la calidad de trabajo y que en un ambiente es lo que se debe propiciar.

Metodología de la Productividad.

Con el objeto de que la empresa esté en posibilidades de obtener la calidad y en consecuencia la productividad establecida de antemano, es necesario que las acciones encaminadas a este fin, sigan una metodología que determine el proceso que debe emplearse. Para que esta metodología genere la debida utilidad es conveniente que tome en consideración, el entorno completo que constituye su campo de actividades y que se forme como sigue:

- Conocimiento de las necesidades de sus clientes.

Que la empresa conozca las necesidades principales, tanto actuales como futuras de los clientes y esté en posibilidad de satisfacerlas, constituye el requisito primordial para que pueda crecer en su mercado operativo.

- Conocimiento de la actuación de la competencia.

Es conveniente que la empresa conozca los servicios que ofrece la competencia dado que en esta forma, podrá estudiar el procedimiento más adecuado para mejorar la actuación de la misma, en beneficio de su propia clientela.

- Establecimiento de un proceso para estudiar y mejorar la calidad.

Es importante que la empresa establezca las bases para un mejoramiento constante de la calidad y este constituido por una serie de pasos, que se llevaran en forma cronológica, para que mediante la intervención de los directivos y personal de la empresa, se pueda aumentar la productividad deseada.

Como complemento de las actividades mencionadas, los directivos y funcionarios de la empresa deberán diseñar estrategias que permitan obtener un mejor aprovechamiento de sus recursos y al mismo tiempo elevar la calidad de su desempeño y productividad.

- La autoevaluación de la fortaleza y debilidades de la empresa, como base para mejorar su desempeño.

Las estrategias que se formulen podrán tomar en consideración entre otras las siguientes situaciones:

- Elaborar gráficamente el punto crítico del problema y de las opciones para resolverlo;
- Determinar los factores clave del éxito,
- Concentrar recursos en los factores antes mencionados;
- Obtener provecho de las diferencias con los competidores,
- Estimular la creatividad del personal, en el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios, así como en la apertura de nuevos mercados de operación, que es lo que se esta buscando,
- Comprensión del medio ambiente económico y anticiparse a la competencia, en el mejoramiento y resolución de las necesidades de los clientes.

3.3. - Como Razonar Productivamente.

Algo que se nota en la empresa, es el hecho de que hay conflictos no muy graves o que no se puedan resolver, pero que estos repercuten en el funcionamiento correcto de su trabajo, su desempeño se ve mermado, es recomendable resolver esos conflictos para cambiar actitudes, de esa manera se mejoraran las relaciones, y al inducir que cambien

su forma de pensar, enseñar a que razonen productivamente, son esos cambios que hacen espectacular la forma de trabajar, que razonen y actúen conforme a lo que piensan, y se comprometan consigo mismo, para lograr los objetivos planteados.

Las actitudes de los trabajadores son de gran importancia para la productividad, los gerentes se concentran en actualizar el equipo más que en desarrollar a los empleados, el mejoramiento de los trabajadores y a sus conocimientos, atención médica y asignación de tareas, esto es la fuente fundamental del mejoramiento de la calidad y la productividad. Una alta productividad, se cuenta el hecho de tener grandes expectativas respecto al desempeño de sus empleados, respetarlos como individuos, confiar en ellos y tratarlos como adultos.

El problema es cuando la gente está genuinamente comprometida a mejorar su resultado y administrar el manejo del cambio en las estructuras en orden de encarar el correcto proceder para mejorar su comportamiento, la gente continúa encerrada en su razonamiento defensivo. O siguen sin darse cuenta de dicho hecho, o se dan cuenta y culpan a otros de lo que ellos hicieron mal, que es lo común para no enfrentar sus errores.

Su autoestima está íntimamente atada con su comportamiento y performance efectiva. Las compañías pueden usar estas tendencias universales para enseñar a la gente como razonar de una nueva manera y en efecto, para cambiar el programa maestro en sus cabezas y darle forma a un nuevo comportamiento.

La gente puede ser enseñada a reconocer el razonamiento que usan cuando diseñan e implementan sus acciones. Pueden comenzar a identificar sus inconstancias entre su adhesión y las actuales teorías de acción. Ellos pueden enfrentar el hecho que inconscientemente diseñaron e implementaron acciones que ahora no intentan hacer.

Finalmente, la gente puede aprender cómo identificar lo que los grupos y los individuos hacen para crear defensas organizativas y cómo estas defensas contribuyen a los problemas de organización.

El primer paso para los administradores es examinar críticamente y cambiar sus propias teorías en uso. Hasta que los directivos se den cuenta de cómo razonan defensivamente y los resultados contraproducentes que producen, va a haber poco progreso. El cambio debe comenzar en lo más alto y estos deben de estar convencidos de lo que se realice, sino los administradores pueden no llegar a ser dueños de cualquier tipo de transformación en lo que se refiere a los modelos de razonamiento

que vengan desde abajo. Si los profesionales o gerentes intermedios comienzan a cambiar la manera de razonar y actuar, dichos cambios pueden empezar a parecer extraños o peligrosos para aquellos que están arriba. El resultado es una situación inestable donde los dirigentes todavía creen que es un signo de cuidado y sensibilidad para lograr pasar los temas dificultosos, mientras que los trabajadores ven estas acciones como defensivas.

La llave para cualquier tipo de experiencia educacional diseñada para enseñar a los administradores es a razonar productivamente y conectar el programa hacia los reales problemas de negocios. La mejor demostración del razonamiento productivo es para los gerentes o jefes ocupados, es saber como hacer una diferencia directa en su resultado y en su organización.

Estos necesitan cantidad de oportunidades para practicar sus nuevas habilidades. Pero una vez que hayan obtenido el impacto del razonamiento productivo sobre la actual performance, ellos van a tener un fuerte incentivo para razonar productivamente y no simplemente como una sección de entrenamiento en sus propias relaciones laborales.

Las actitudes de los trabajadores son de gran importancia para la productividad, el trabajo duro y la búsqueda del logro personal, se debe a la falta de compromiso personal, los gerentes se concentran en actualizar el equipo más que en desarrollar a los empleados, el mejoramiento del adiestramiento de los trabajadores y a sus conocimientos, atención médica y asignación de tareas debe redituar en la productividad.

Se trata de lograr trabajos hechos con calidad y cantidad adecuadas con el grado de compromiso necesario con todo aquello que el fin de la organización requiera. La medida debería estar dada por obtener mejores estándares de compromiso.

Un compromiso basado en la aceptación personal y profesional, por parte de los trabajadores, de los objetivos de la empresa, en sus áreas o ámbitos de actuación. Este aspecto tiene un fuerte contenido de motivación.

3.4. - La Productividad en las Organizaciones.

Las organizaciones de éxito están en cambios continuos, de mejoras totales, siempre dando un paso adelante de desarrollo e innovaciones, que toda organización debe contemplar para estar siempre con los adelantos administrativos de vanguardia.

La productividad ha venido a cambiar el esquema sobre como mejorar lo que se venia haciendo en las empresas, la productividad engloba un beneficio en muchos aspectos, empresa, trabajo, cliente, sociedad, familia, país, y es lo que las organizaciones están buscando.

Los saltos gigantescos que se deben dar en las organizaciones para lograr ser productivos.

* Las acciones con que puede elevarse la productividad en una empresa son muchas:

1. - La introducción de los sistemas de soporte a las decisiones gerenciales.
2. - Contar con servicios de computación en áreas de necesidad continua.
3. - Adiestramiento.
4. - Programas de incentivos basados en incrementos de la productividad. * 31.

Estos se deben coordinar con eficiencia, para llegar a la efectividad.

31. A.F. Stoner James. Administración. Pág. 247.

3.4.1. - Factores que Incrementan la Productividad

Uno de los factores que influyen bastante en mejoras, es contar con el equipo necesario para tener la información rápidamente, en el momento preciso, tomar cursos o platicas de motivación para estar siempre bien capacitado, el personal conoce lo que sé esta haciendo, pero puede desempeñarse mejor y lograr la productividad. Se ha visto que el personal responde correctamente, siempre y cuando se les trate bien, se sientan seguros.

Para lograr un incremento de la productividad los directivos deben afectar, cuando menos, alguno de los siguientes factores:

- a.- Métodos y equipo.- Consiste en realizar un cambio constructivo en todos aquellos métodos, procedimientos y equipos de los cuales se obtiene algún resultado.
- b.- Utilización de la capacidad de los recursos.- Se refiere al equilibrio que debe existir entre la precisión de la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo y la cantidad del mismo, con el fin de mejorar la productividad.
- c.- Niveles de desempeño.- Es la forma de mejorar la productividad a través de la capacidad de los empleados para obtener y mantener su mejor esfuerzo.

Es evidente el papel que la gerencia tiene en los incrementos de la productividad, sin embargo, muchos otros factores interrelacionados también influyen en ella, las siguientes consideraciones incrementan la productividad:

1. - Fuerza de trabajo: la estructura de la fuerza de trabajo es muy importante para la productividad.
2. - Costos de la energía: gas, electricidad, teléfono, etc. Deben de medirse para no disminuir la productividad.
3. - Inversión en desarrollo e investigación: se nota un mejoramiento notable en el departamento.
4. - Crecimiento del sector de servicios menos productivo.
5. - Actitud y motivación del trabajador

El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor, es hacer las cosas correctas.

3.4.2. - Factores que Restringen el Incremento de la Productividad.

Los directivos, gerentes, jefes, también deben capacitarse, tomar las conferencias para mejorar en su desempeño, cambiar esas actitudes, y el dominio de sus emociones, la cual ellos deben propiciar este cambio para mejorar su conducta, transmitirlo al personal, para que cambie el ambiente y el trabajador se sienta tranquilo, se forme el

ambiente de armonía que se necesita, en caso de que no se de este es uno de los factores que restringen la productividad.

Otro factor que repercute es que hay que cambiar el equipo de computo y los programas que se tienen que si afectan directamente en la productividad y con los que no se a logrado ninguna mejoría.

Se mencionan otros factores:

- Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
- Problemas de regulación gubernamentales.
- El tamaño y la madurez de la organización tienen un efecto negativo sobre la productividad.
- La incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.
- Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad.

La productividad implica medición, la cual a su vez es un paso esencial en el proceso de control. Aunque existe un consenso general sobre la necesidad de mejorar la

productividad, hay poco acuerdo sobre las causas fundamentales del problema y sobre que hay que hacer con relación a ellas.

Aquí también pueden intervenir factores externos, como infraestructura, recursos naturales, administración pública, estos no son controlables y que por lo tanto se debe estar pendiente de estos.

3.5. - Círculos de calidad, como técnica para mejorar la productividad.

Esta parte que involucra la calidad para mejorar la productividad, es importante por que, se reafirmará lo que se está buscando, hacer las cosas bien y a la primera, el departamento de recursos humanos se tendrá que involucrar más en el proceso, ya que ellos cuentan con las técnicas necesarias para proyectar el cambio. Se darán los conceptos de calidad y círculos de calidad a continuación:

Concepto de Calidad: "Es la suma de rasgos y características de un producto o servicio, que guardan relación con su capacidad para satisfacer una necesidad dada. " 32.

32 Joseph Prokopenko. La Gestión de la Calidad. pág. 209.

Concepto de Círculos de Calidad: " Incluye la calidad y de todo lo que hace una organización." 33.

Mi análisis del Concepto de Calidad y Círculos de Calidad; La calidad es hacer las cosas bien siempre y los círculos de calidad forman parte un de todo lo que realice la empresa, este incluye la calidad de la dirección, como de las labores y la organización en el trabajo, la productividad, el tener atención al cliente, el buen funcionamiento de lo que se haga, el servicio e información al cliente, velocidad del servicio, así como imagen de la empresa y confianza que tiene el cliente con ella.

Hay algunas ideas que tienen las actividades de círculos de calidad, que forman parte de:

- contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa;
- respeto al personal y se creen talleres motivadores,
- Se desarrollan las posibilidades potenciales de todos los que participan.

33 idem.

Este debe proporcionar a los recursos humanos y técnicos, la participación para el desarrollo de las metas, el mejoramiento de la calidad en el servicio, calidad de vida y eficiencia en la organización.

Para que se den los círculos de calidad, hace falta que se den unos requisitos; la dirección se preocupe por las personas, sus sentimientos y necesidades, apoye el programa, mostrándose libre, fuerte, entusiasta y firme constantemente. La dirección y los trabajadores deben estar dispuestos a cambiar, preparados para el temor natural del cambio.

* Esta técnica basada en identificar y resolver problemas tiene las siguientes características:

- participación voluntaria;
- los jefes logren la participación de todos;
- los miembros se ayudan recíprocamente a perfeccionarse;
- los proyectos constituyen esfuerzos de los círculos y no de los individuos,
- se capacita a trabajadores y directivos;
- se fomenta la creatividad;

- los proyectos están relacionados con el trabajo de los miembros;
- se promueve la conciencia de la calidad y el mejoramiento;
- el círculo de calidad es un grupo democrático. " 34.

Círculos de calidad, son grupos de personas, de la misma área organizacional o del departamento, que se reúnen periódicamente para solucionar problemas a los que se enfrentan continuamente en el trabajo, sus participantes están capacitados en la solución de problemas, en la aplicación del control de calidad y en el trabajo en equipo, que consiste de seis a doce miembros, trabaja un moderador. Los trabajadores participan en la solución de problemas relacionados con el trabajo.

El mejoramiento de la calidad no puede ser una moda pasajera, debe ser un esfuerzo continuo, a largo plazo, siempre existen oportunidades para alguna mejora.

Aunque el compromiso de la alta dirección tiene una importancia vital, todos en la organización, desde arriba hasta abajo, deben estar comprometidos con la calidad.

El papel de los administradores es conocer sus metas y las de la organización, logrando así efectividad y eficiencia en el desempeño tanto individual como organizacional y consecuentemente, obtener un incremento en la productividad.

34 ibidem, pág. 213.

Las perspectivas de productividad de los administradores varían, dependiendo de sus aptitudes y conocimiento de roles específicos que desempeñan dentro del organismo tales como planear, organizar, proveer de personal, dirigir, controlar y facilitar labores.

Mí comentario final es que todo es con el único fin de llegar a alcanzar los objetivos, el crecimiento esperado, y hay que destacar tres puntos fundamentales en una transformación de una empresa que busca mejoras, la reingeniería humana, la productividad y calidad, que ahora son indispensables que se encuentren en lo que realizan cualquier organización, además deben estar siempre presentes, y esto que se ha visualizado implementar en el departamento de cuentas por cobrar para aumentar la productividad, es la oportunidad de convertirse en la empresa que se esta buscando.

Capítulo 4

CASO PRACTICO.

4.1. - Antecedentes.

El Fundador de la empresa BUS en 1942; el Sr. José Guadalupe López Velarde.

Originarios de Aguascalientes en donde comenzaron a operar, eran 5 accionistas, estos manejaban los autobuses de Aguascalientes a Cd. De México. Primera ruta del país, comenzaron con 5 autobuses, estos llegaban a uno de los terrenos de los socios, contaban con una sala de espera. Los choferes eran exclusivamente de los estados de Guadalajara, Juárez, y Aguascalientes, les decían en aquel tiempo los " príncipes azules ", por ser muy blancos de su piel y tener casi todos los ojos azules.

La empresa Bus, y otra línea se unieron para construir la Central de Autobuses del Norte, esta lleva el nombre del Sr. J. Guadalupe López Velarde por ser el impulsor del autotransporte de pasajeros, ya instalados en la central, adquirieron sus primeras oficinas en insurgentes norte, donde guardaban los camiones y daban los servicios de mensajería y paquetería, en ese tiempo ya eran 400 socios. Contaban con los departamentos de recursos humanos, contabilidad y jurídico únicamente.

Las rutas que maneja actualmente son: Chihuahua, Querétaro, Guanajuato, Guadalajara, Tepic, San Luis Potosí, Coahuila, Monterrey, Zacatecas, Durango, Tampico y el paso Texas, así como entidades de estos estados. Cuenta con solo autobuses de 1 clase (mercedez Benz, Masa, Marco Polo, y Volvo).

Sus accionistas están conformados por: Autobuses de la Piedad, Grupo Toluca, Autobuses de Occidente, Herradura de Plata, Flecha Roja, Flecha Amarilla y Transportes Triángulo Flecha, que es como actualmente se encuentran, ahora solo quedan 40 socios desde sus inicios.

El domicilio en donde se encuentran desde hace 16 años es en Av. Central # 56, Col. Nueva Industrial Vállejo, cuentan con 30 departamentos; 54 oficinas, 150 agencias en el norte del país, también cuentan con una flotilla de 694 autobuses, 1439 choferes, 2500 empleados administrativos.

Los servicios que presta son de transporte de pasajeros publico y privado, mensajería y paquetería, además de que da unos servicios de financiamiento temporal a las Secretarías de Marina, de la Defensa Nacional, Educación Publica, Comunicaciones y Transportes.

Es una empresa 100% Mexicana, su eslogan " Una organización Fundada y Operada por Mexicanos "

En su inicio desde 1942 a la fecha ha tenido 5 directores; Mario Perera Morales, Jaime López Velarde, Jaime González, Jorge Alfaro y Arturo Alcántara Rojas que tiene 6 años con esta función. Este lo nombran la Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración, el que ocupa únicamente este cargo es un accionista, este debe mostrar su capacidad para manejar el negocio.

Se ha tomado en cuenta el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, que cuando se llegue a aplicar, estos tienen tratos en prestar el servicio de autotransporte y para esto se cuenta con una línea de camiones que ya esta funcionando, es Omnibus Americanos, en la cual se ofrecen promociones en revistas internacionales, las cuales se canjean directamente en las terminales para hacer uso del servicio.

La empresa Bus es reconocida Nacional e Internacionalmente, tanto que su similar quería fusionarse, su competidor da servicios de primera y segunda clase, en toda la República. Para esto la empresa Bus, desea prestar los mismos servicios que este en un futuro no muy lejano. Estos reconocimientos internacionales le han valido afianzarse como una de las mejores líneas de autotransporte, además es una de las más seguras del país.

4.2. - Situación Actual.

De acuerdo con las platicas y comentarios con los empleados y el jefe del departamento de cuentas por cobrar, no existe ninguna clase de capacitación o desarrollo o mejoras en la calidad y productividad desde que están instalados en las oficinas centrales. No se ha utilizado ninguna otra herramienta u técnica para mejorar la calidad de su personal. Existe un departamento que se llama Capacitación y Calidad, en el cual solo se da cursos a los operadores de servicio y conductores nada mas, también se imparte estos a los niveles de Dirección exclusivamente; como calidad total, liderazgo y estrategias para la competitividad, etc. Lo cual indica que no han puesto atención, ni dedicado tiempo a su personal y su desarrollo. Al personal administrativo siempre se le ha visto como el que tiene que desempeñar sus funciones y tareas, nunca se le ha visto o considerado como; el personal es el punto de partida para todo.

El departamento de recursos humanos no se ha encargado de introducir cursos o capacitar al personal administrativo, lo único que se manejo fue un curso de motivación y manejo de estrés, que duro tres semanas, 4 horas, los sábados, exclusivamente para los departamentos que forman parte del área de finanzas . Todo esto a petición del Director del Area, el resultado que yo observe, fue bueno, lo que detecte es que se sentían relajados e identificados en pertenecer a la empresa, motivados a mejorar como

personas, a ser escuchados en resolver los problemas laborales, además fueron muy participativos y atentos a lo que se hacía o se decía.

La empresa Bus en este momento se encuentra con respecto de la productividad muy baja, no se toma en cuenta, por lo tanto los resultados que quieren en el departamento no se dan, una de las razones es que no se cuenta con suficientes computadoras, ni con un programa adecuado que de resultado esperado, además el personal no está lo suficientemente empapado de todo lo que realiza y para que lo realiza.

El personal no está lo suficientemente motivado a su desarrollo personal, ni laboral, no está preparado para formar equipos de trabajo, son muy individualistas, y no conoce como lograr hacer sus funciones con calidad, por esta razón, la reingeniería humana que está basada en valores, nos dará la pauta para llegar a la productividad con calidad. Los empleados tienen un nivel de estudios de secundaria, los jefes de departamento tienen la preparatoria, los niveles gerenciales y directivos la Licenciatura, nuestro director del área no terminó la licenciatura, este ha sido un inconveniente para lograr resultados positivos, por que es un líder autocrático, por lo tanto el personal no se puede acercar para comunicar lo que piensa o si tiene algún problema de cualesquier índole no lo puede manifestar, dicha actitud presenta una barrera para una interacción del nivel directivo y la parte operativa.

4.3. - Propuesta.

Analizando la situación en la que se encuentra la empresa, las mejoras que se deberán de dar para obtener los valores necesarios que fortalecerán a nuestro factor humano y es lo que propone la reingeniería humana, lo que nos atañe modificar para aumentar la productividad, es rediseñar el pensamiento de nuestro personal y nuestros sistemas técnicos. A continuación se mencionan las propuestas del cambio:

1. - El director del área empezará el esfuerzo; será de arriba hacia abajo.

a.- El director del área de finanzas; será el que apruebe el cambio y para esto, se tendrá que hacer una lista de cada uno de los participantes con las firmas de todos y del propio director. En el cual dicho esfuerzo conjunto de mejorar continuamente, sea el compromiso del esfuerzo a realizar.

2. - Creación de objetivos claros, una meta común de mejorar el desempeño.

- Objetivo general: Aplicar la reingeniería para logra la productividad.

- Objetivo individual: Aprenderá a trabajar en equipo y manejar la productividad, la calidad y círculos de calidad.

- **Objetivo individual:** Aprenderá a trabajar en equipo y manejar la productividad, la calidad y círculos de calidad.

Para lograr los objetivos se implementaran sesiones de trabajo:

<u>SESION.</u>	<u>TEMA.</u>	<u>FECHA Y DURACION.</u>
1	1.1. - Presentación e Identificación de interés 1.2. - Aspectos importantes de la reingeniería	sábado. 4 hrs.
2	2.1. - Implementación de las etapas de reingeniería Y su proceso	sábado. 4 hrs.
3	3.1. - Manejo de equipos de trabajo 3.2. - Desarrollo de la calidad 3.3. - Círculos de calidad.	sábado 4 hrs.

Nota: Se pasara a la siguiente sesión ya que esta haya quedado dominada y entendida, por lo tanto él número de sesiones queda indefinido.

3. - Compromiso de comunicación (interiorizar), comprometerse en el esfuerzo continuo. Aquí al director del área se le invitará a ser mas abierto, con lo que deberá lograr ser más comunicativo, en el cual las sesiones se dedique un tiempo en romper el hielo a las sesiones. El director para esto a mencionado que habrá una política de "puertas abiertas," fundamental para lograr los objetivos. Por su parte el personal se siente dispuesto a participar en todo lo que le sea asignado, del mismo modo los niveles directivos harán lo propio.

Habrá unas reglas con las que se deberá afianzar más el compromiso de comunicación y son las siguientes:

- Capacitar al empleado en el desarrollo de sus actividades laborales, que aprenda a reaccionar de manera más rápida al cambio imprevisto o continuo. El departamento de recursos humanos será el encargado de capacitar, dándole la descripción del departamento y funciones del puesto. (esto por que no lo hacen, cuando hay un ingreso en el departamento).
- Hacer entender al empleado el valor de su trabajo, persuadir, para hacer frente al reto y obtener el compromiso esperado.

Esto se logrará motivando al personal, concientizando que el trabajo con calidad, redundara en una mayor participación de las utilidades, así como el departamento funcionara mejor, se tendrá menos cargas de trabajo.

- Comunicación con el personal interesándonos profundamente y comprendiendo las necesidades financieras de cada miembro.

Será importante entrevistar a cada empleado, para hacer un análisis detallado de las necesidades personales, esta entrevista la desarrollara una persona de recursos humanos, para luego pasar la información al jefe y director del área para ver que forma se puede resolver o ayudar.

- Facultar y motivar su superación personal, sus conocimientos y habilidades.

Este punto es importante, ya que tienen cursos de ingles para el personal, además si se agregaran cursos de computación, al igual que la educación abierta dentro de la empresa, brindará un mejor desarrollo del personal.

Por comentarios de los propios empleados, fue una de las cosas que mencionaron y sugirieron que se introdujera, él personal tenia esa necesidad de terminar con sus estudios. Esto seria en horario laboral, una hora, dos veces a la semana, esto para cualquier persona que este interesada.

- Cultivar relaciones perdurables que nos hagan ganarnos la lealtad, el respeto y reconocimiento que cada miembro merece.

La visualización nos dará el rediseño de sistema y de tecnología.

- Adquirir el equipo técnico necesario y un programa de computo adecuado, para dar respuesta inmediata al desarrollo.

Se deberá de adquirir cinco computadoras para cada empleado, el programa que se deberá utilizar, se tendrá que hacer una revisión, para adecuar a las necesidades que se requieran, esto agilizará a que la información se tenga cuando se necesite y se evite duplicar la misma. Se tenga un control detallado de las cuentas por cobrar, etc.

- Mejorar el departamento en sus instalaciones o reubicar.

El espacio en el que se labora no es reducido, pero debido a la cantidad de papelería que se utiliza, los archivos que se tienen son demasiado grandes, es necesario tener un departamento más grande y con suficiente ventilación, ya que se encierra demasiado el calor, el aire acondicionado enfría demasiado. Se ha observado que es un inconveniente, y que se debe poner solución, por que influye en el carácter del empleado y se manifiesta en el ambiente de trabajo.

- Remunerar por rendimiento; a quien hace un buen trabajo, hay que recompensarlo y ascender por habilidad, su don de hacer las cosas con inteligencia.

Los sueldos que se perciben son bajos y son demasiadas horas de trabajo, por lo tanto, será importante revisar su remuneración. El personal se siente presionado por la carga de trabajo y las horas laborales, se entiende que lo mejor es analizar para ver si se puede dar un incremento, midiendo su rendimiento y habilidad. Esto con el fin de tener a gusto a nuestro personal y que estén bien pagados.

Los cambios visualizados darán vida a la realización para alcanzar los objetivos, este proceso seguirá como mejora y lo más importante es que están convencidos los niveles directivos de rediseñar, para fortalecer al departamento.

Esto se podría seguir en las demás áreas, una implementación de trasfondo, concluyendo, este es un beneficio que se vera resaltado en lo que realiza la empresa, lo que llevara al éxito de lo propuesto.

CONCLUSIONES.

La reingeniería humana nos llevo a la raíz de cómo identificar los problemas, de cómo solucionarlos y de mejorar esos aspectos fundamentales de nuestro personal.

Al aplicar la eficacia y la eficiencia para mejorar en los círculos de calidad y la productividad con los que se tiene relación en todo el proceso los cuales dieron resultados apenas perceptibles, la motivación y la participación que se observo fueron satisfactorios, este paso es significativo, pero dan seguridad en lo que se hace, sin duda la reingeniería humana va a ser un arma elemental a largo plazo para dar los cambios requeridos, este proceso que redituara en un cambio de mentalidad, en una enseñanza de nuevos valores que aplicaran en sus labores y vida diaria.

Todo esto se reflejara desde los niveles directivos, hasta los empleados. Si tomamos en cuenta que la calidad, la productividad, la reingeniería humana buscan ideas muy semejantes de cómo se hace, por qué y para qué se hace, estos cambios que hacen la diferencia entre una empresa de éxito y otra mediocre, este inicio de introducir una cultura de valores en la empresa, para mejorar en su desarrollo, con un esfuerzo continuo.

Lo importante que hay que destacar es que el personal se siente identificado y quiere participar en el cambio, los directivos por su parte, están dispuestos a formar parte del desarrollo. Por lo tanto él haber tomado la decisión de que se aplique la reingeniería humana, se ha ganado, todos como punto de transformación.

Quiero mencionar que este esfuerzo que se realizara, es lo mejor que sucederá desde que la empresa ha tenido sus oficinas centrales aquí en la ciudad de México, este primer paso que no se da desde hace 16 años, dará frutos a mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA.

AQUINO A. Jorge. VOLA E. Roberto. RECURSOS HUMANOS. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi. Segunda edición, 1997.

CARRO N. Alejandro. PRODUCTIVIDAD ESTRATEGICA. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi. 1992.

DEL CASTILLO María Luisa. EL EFECTO MAC. México. Ed. ICG. Primera edición, 1999.

CHAVENATO Idalberto. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. México. Ed. Mc. Graw Hill. Tercera edición, 1989.

EVERETTE Adam. HERSHAVER William James. PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD. México. Ed. Trillas.

GARCIA Cantú Alfonso. PRODUCTIVIDAD Y REDUCCION DE COSTOS. México. Ed. Trillas. Primera edición, 1995.

HAMMER Michael. CHAMPY James. REINGENIERIA. Colombia. Ed. Norma. Sexta reimpresión, 1995.

HAMPTON R. David. ADMINISTRACION. México. Ed. Mc. Graw Hill. Tercera edición, 1989.

HERNANDEZ Sampieri Roberto. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. México. Ed. Mc. Graw Hill. Segunda edición, 1998.

INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos. ESQUEMA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD. México. Ed. I.M.P.C. Primera edición, 1990.

JOHANSSON J. Henry. MCHUGH Patrick. REINGENIERIA DE NEGOCIOS. México. Ed. Limusa. Segunda reimpresión.

KOONTZ Harold. WEHRICH Heinz. ELEMENTOS DE ADMINISTRACION. México. Ed. Mc. Graw Hill. Quinta edición, 1991.

MADDUX B. Robert. COMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO. México. Ed. Iberoamérica. Primera edición, 1994.

MANGANELLI L. Raymond. KLEIN M. Mark. COMO HACER REINGENIERIA. Colombia. Ed. Norma. Quinta reimpresión, 1995.

MORRIS Daniel. BRANDON Joel. REINGENIERIA. México. Ed. Mc. Graw Hill. Primera edición, 1995.

MERCADO Salvador. REINGENIERIA HUMANA. México. Ed. PAC. Primera edición, 1999.

PARRO Roberto Nereo. REINGENIERIA. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi. Primera edición, 1996.

PROKOPENKO Joseph. LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD. México. Ed. Limusa.
Primera edición, 1991.

SILICEO Aguilar Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. México.
Ed. Limusa. Tercera edición, 1995.

STONER A. F. James. FREEMAN R. Edward. ADMINISTRACION. México. Ed. Prentice
Hall Hispanoamericana. Sexta edición, 1996.

WEHRICH Heinz. KOONTZ Harold. ADMINISTRACION. México. Ed. Mc. Graw Hill.
Quinta edición, 1995.

WILLIAM B. Werther. KEITH Davis. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS
HUMANOS. México. Ed. Mc. Graw Hill. Cuarta edición, 1995.

Videoconferencia * Estrategias Globales de Excelencia, Valor y Desempeño Optimo.
Bruce Lloyd, Stephen Goldstein (expositores) Marzo 2, 2000.