

872702

11



Universidad Don Vasco, A.C.

---- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*Desarrollo de una
propuesta de reingeniería
ADMINISTRATIVA
en una Agencia de Viajes.*

298263

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Carmen Lucía Mora Ochoa



Uruapan, Michoacán, junio del 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en especial a:

- Mis papás y a mi hermana por siempre estar conmigo y apoyarme en todos los proyectos de mi vida que he querido realizar.
- A mis amigas que durante los cinco años hemos estado juntas (Erika, Johanna, Karla, Cintia, Lorena y Tere) cada una sabe lo importante que han sido y serán siempre para mí.
- A toda mi familia que nunca han dejado de creer en mí. A mis abuelos paternos por su ayuda, a mi familia materna por su apoyo y en especial a mis abuelos maternos que aunque ya no están aquí se que estarían satisfechos de lo que he logrado.
- A mi novio, Juan Ca, por apoyarme y estar conmigo la gran parte de mi carrera.
- A todos mis compañeros por ser como son durante estos 5 años.
- Y por último y no menos importante a Dios por hacer posible que llegara a lograr esta etapa tan importante en mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO I "LA EMPRESA"	
1.1 Concepto	6
1.2 Clasificación	6
1.3 Importancia	9
1.4 Recursos que la integran	10
1.5 Cultura Organizacional	11
CAPITULO II "EL PROCESO ADMINISTRATIVO"	
2.1 Cuadro de las etapas del proceso administrativo	14
2.2 Previsión	15
2.3 Planeación	15
2.4 Organización	17
2.5 Integración	18
2.6 Dirección	19
2.7 Control	
CAPITULO III "LA ORGANIZACIÓN"	
3.1 Concepto	22
3.2 Importancia	23
3.3 Proceso de Organización	23
3.3.1 Detalle de trabajo	23
3.3.2 División del trabajo	24
3.3.3 Departamentalización	25
3.3.3.1 Concepto	25
3.3.3.2 Tipos de departamentalización	26

CAPITULO IV "LA REINGENIERÍA"

4.1 Historia	33
4.2 Introducción	35
4.3 Reconstrucción de los procesos	38
4.3.1 Introducción	38
4.3.2 Cambios que ocurren cuando una empresa rediseña sus procesos	43
4.3.3 Consideraciones adicionales	48
4.4 Reingeniería de procesos	48
4.4.1 Comenzar de nuevo	49
4.4.2 La forma de trabajo	51
4.4.3 Camino al cambio	53
4.4.3.1 Concepto	53
4.4.4 Rehaciendo los procesos	55
4.4.5 El nuevo ambiente de trabajo	57
4.5 Un método para la reingeniería	60
4.5.1 Metodología	60
4.6 ¿Quién debe hacer la reingeniería?	61
4.7 En busca de oportunidades	64
4.7.1 Entendiendo los procesos	66
4.8 Outsourcing	66
4.9 Fases de la reingeniería	70
4.10 La post-reingeniería	71
4.11 Éxito en la reingeniería	76

CAPITULO V 'CASO PRACTICO'

5.1 Introducción	83
5.2 La empresa	83
5.3 Organización	85
5.4 Procedimientos	89
CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFIA	105

INTRODUCCIÓN

Debido a que la empresa, en la cual se desarrollará la investigación, no cuenta con proceso administrativo adecuado y sus procedimientos no están bien definidos, no se están aplicando integralmente los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos; y después de hacer una revisión documental del tema, se tiene la capacidad de proponer la aplicación de la técnica moderna de Administración "Reingeniería" mediante la cuál la empresa estará en condiciones de desarrollarse conforme a su misión visión y objetivos como lo pensaron sus accionistas.

Además de lo mencionado anteriormente esta empresa al ser de nueva creación es más factible que cambie sus procesos. También se cuenta con la aprobación de los socios para el desarrollo de este proyecto y dependiendo de los resultados la aplicación de la propuesta.

Dentro de este trabajo de investigación se consideran como hipótesis que la Reingeniería es susceptible de aplicación en una agencia de viajes, ésta conduce a la simplificación de los procesos y por medio de esta propuesta se mejorará el servicio.

Teniendo como objetivos principales aumentar la productividad tener elementos de evaluación para diagnóstico, tener mejores y mayores controles en los procesos, profesionalizar la empresa, personalizar el servicio, rediseñar procedimientos para optimizar recursos y mejorar el servicio a clientes.

Esta investigación consta de dos partes, la primera está compuesta por cuatro capítulos, el primer capítulo se habla de la empresa, su significado, clasificación,

importancia, etc. Este capítulo es importante para este trabajo ya que es dentro de una empresa en donde se va a desarrollar la investigación.

En el capítulo dos se hace referencia al proceso administrativo el cual se divide en diferentes etapas según el autor y por último como se pueden combinar para obtener mejores resultados.

El capítulo tres nos menciona la etapa de organización la cual es la combinación de todos los recursos para lograr un objetivo en común. Ya que si no aprovechamos todos los recursos y los combinamos no podremos lograr que la empresa funcione y trabaje como lo que es un ente con un fin en común.

Y por último dentro de la investigación documental tenemos el capítulo cuatro el cual nos habla acerca de la reingeniería que es el tema principal de esta tesis, la cual es una técnica moderna de administración la cual se refiere a analizar los procesos y rehacerlos de tal modo que exista un beneficio tanto en tiempo como en costos y de este modo la empresa nos arroje mejores resultados en todas las áreas de la misma.

Y como último capítulo se presenta el desarrollo del caso práctico el cuál es el análisis de la empresa, y la propuesta de reingeniería.

CAPITULO I

"LA EMPRESA"

Este capítulo es de mucha importancia para este trabajo ya que es dentro de una empresa en dónde se va a realizar ésta investigación,

1.1 Concepto

Según Méndez Morales "La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos". (MÉNDEZ, 1986:272)

La empresa es un ente económico que combina sistemáticamente los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos para cumplir con sus objetivos institucionales.

Clasificación

a) Por su tamaño:

- Microempresa: Su personal es hasta 15 personas, son familiares, la producción no es mecanizada y su administración es empírica y por el propio dueño.(Ibíd.:275)
- Mediana y pequeña empresa: Los dueños dirigen la empresa y estos aportan el capital, el número de trabajadores va de 16 a 250, utiliza mas maquinaria y equipo.(Ibíd.:275)

- *Gran empresa: Dominan al mercado con gran amplitud, están a la vanguardia en todos los aspectos, el capital lo aportan varios socios, su personal es numeroso y su administración está a cargo de gente especializada y es científica.(Ibíd.:276)*

b) *Por su origen:*

- *Nacionales: Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capital de los residentes del país, estos se asocian con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresas de diversos giros que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales. (Ibíd.:276)*
- *Extranjeras: Estas operan en el país, aunque su capital no es aportado por los nacionales, sino por extranjeros, la matriz de estas empresas por lo general se encuentran en otro país que está más industrializado.(Ibíd.:276)*
- *Mixtas: Se forman por capital nacional y capital extranjero.*
- *Multinacionales: Estas difieren de las transnacionales, ya que se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes.(Ibíd.:277)*

c) *Por su aportación de capital*

- *Privadas: Las principales características de este tipo de empresas son:*
 1. *Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias*
 2. *La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.*

3. Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.
 4. Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.
 5. Se contrataran obreros a los cuales les paga un salario(ibid.:277)
- Públicas: las principales características son:
 1. El estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales.
 2. La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.
 3. Muchas de estas empresas no tienen competencia, por lo cual forman verdaderos monopolios.
 4. Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente e la infraestructura económica.
 5. El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario.
 6. Estas empresas contratan obreros asalariados a quienes se les pagan salarios.(ibid.:278)
 - Mixtas: Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros es el capital privado el mayoritario, así mismo, la proporción en que se combinen los capitales pude ser muy diversa. (ibid.:278)

Otra clasificación según Fernández Arenas es:

- "Empresas de bienes o servicios de consumo final: Esto abarca los *productos*, ya sea alimenticios, tabaco, bebidas, vivienda, combustible y energía, muebles, accesorios, etc.. o *servicios* que pueden ser comunicaciones y transportes, depósitos, bancos, gobiernos, etc.." (FERNÁNDEZ, 1993:86)
- Empresas de bienes o servicios de consumo Industrial: En esta clasificación están divididos en:
 1. energía
 2. materias primas orgánicas
 3. materias primas inorgánicas
 4. materiales en proceso de transformación y materiales terminados
 5. servicios (Ibíd.:87)

1.3 Su importancia

1.3.1 Importancia económica:

Las empresas forman parte importante de la economía del país, son una gran fuente de empleos, gracias a ella la economía sigue creciendo y es otra opción para que la gente se pueda independizar económicamente.(RODRÍGUEZ,1996:36)

1.3.2 Importancia social:

La empresa además de la importancia económica también tiene una importancia social, ya que al proveer empleos brinda a la gente mayor capacidad de compra, la gente al tener trabajo y no estar ociosa hay menos delincuencia.(IBÍD.:38)

1.4 Recursos que la integran

1. Recursos humanos: Estos los debemos de integrar adecuadamente ya que son una parte sumamente importante de la empresa, por tal motivo nuestro proceso de selección, contratación, inducción, contratación y capacitación debe ser realizado a conciencia.

" Los recursos humanos representan el factor mas importante para e desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr a integración de los individuos que van a ocupar las distintas disposiciones"
(FERNÁNDEZ:1993:138)

2. Recursos materiales: Aquí entran los recursos monetarios, las instalaciones de operación y las oficinas.

" recursos monetarios: Esta constituida por todos los fondos invertidos en la empresa, osea que nos referimos a la totalidad de los activos. La estructura financiera está formada por los recursos monetarios aportados por los inversionistas y también el dinero prestado por terceros. (Ibíd.:142)

3. Recursos técnicos: En este apartado tenemos los organigramas, las políticas, análisis y valuación de puestos y los sistemas a utilizar.

" Son los sistemas utilizados en los diferentes departamentos." (Ibíd.:144)

1.5 Cultura organizacional

1.5.1 Concepto:

Cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización.

La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

La cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura señala a los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como quienes rechazan o de alguna otra manera son incapaces de utilizar la cultura de la institución, hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige

por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general.

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos.

Las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de factores sociales.

Desde esta perspectiva, los mitos, los arquetipos y las historias e ideologías son con frecuencia tan útiles para explicar el comportamiento de las personas como las características más objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización.

Los miembros de un grupo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores. En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, y que hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

Misión: Es la razón de ser de la empresa, que función cumple con la sociedad.

Visión: Hacia donde se dirige la empresa.

Objetivos: Las metas que tiene la organización, como vamos a cumplir la misión, a donde queremos llegar.

En este capítulo hablamos de la empresa ya que es dentro de una empresa donde vamos a desarrollar nuestra investigación, la empresa como ya vimos anteriormente es un ente económico en el cual encontramos tanto recursos materiales, técnicos, humanos y financieros para lograr un objetivo, para poder realizar la propuesta debemos de tomar en cuenta el tamaño de la empresa, su importancia, recursos con que cuenta, etc, por tal motivo se hizo mención a los conceptos anteriores.

CAPITULO II

" EL PROCESO ADMINISTRATIVO "

El proceso administrativo son la serie de etapas o pasos seguir para llevar a cabo la administración siendo estos un marco de referencia para los que se encargan de administrar alguna entidad. En el siguiente cuadro se muestra la división de este proceso como lo hacen los diferentes autores:

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN DISTINTOS AUTORES:

AUTOR	ETAPAS
Fayol	Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar
Knootz y O'Donnel	Planeación, organización, integración, dirección y control.
Fernández Arena	Planeación, implementación y control
William P. Leonard	Planeación, organización, dirección y control.
Newman	Planeación, organización, obtención de recursos, dirección y control.
Terry	Planeación, organización, ejecución y control.

FUENTE: (REYES:1992)

A continuación se mencionan las etapas en las que Agustín Reyes Ponce divide este proceso:

2.2 Previsión:

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Así pues la previsión comprende tres etapas:

- *Objetivos.* A estas etapas corresponde fijar los fines. Como éstos son de hecho muy diversos y están ligados entre sí, veremos sus diversas clases al hablar de la previsión.
- *Investigaciones.* Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse: Información y supuestos.
- *Alternativas.* Trata de la adaptación genérica e los medios encontrados, a través de la información a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen. (REYES,1992:27)

2.3 Planeación:

* *Determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que se habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. Comprende las siguientes etapas:*

- Políticas: principios para orientar la acción. Y estas se clasifican en:
- Estrategias o generales
- Tácticas departamentales
- Operativas o específicas
- Externas

Y en cuanto a su origen estas pueden ser:

- Consultadas
- Formuladas
- Implícitas

2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos

3. Programas: fijación de tiempos requeridos para cada acción. Para elaborarlos hay que tomar en cuenta:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de actividades.
- Interrelacionar las actividades, cual va primero.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como, los recursos necesarios.

4. Presupuestos: que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de pronósticos en los que aquellos descansan. Estos se clasifican en:

- Estratégicos o corporativos
- Técnicos o departamentales
- Operativos

- Fijos o rígidos
- Flexibles
- Por programas

Estrategia y técnica: son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos, en el segundo*

Propósitos: son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza, carácter, de cualquier grupo social.

Premisas: son suposiciones que deben considerarse ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Objetivos: son los resultados que la empresa espera obtener, lo que quiere alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. (IBÍD.:27)

2.4 Organización

* Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. En la misma definición se advierten claramente las tres etapas:

Funciones: la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especialidades necesarias para lograr el fin general.

Jerarquías: fijar a autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.

Puestos: las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona". (Ibíd.: 28)

2.5 Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "staffing".

De acuerdo con la definición, la Integración de las personas abarca:

Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.

Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más óptima y rápidamente que sea posible al organismo social.

Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, la que comprende, por lo mismo, la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal.

Deben analizarse también en esta etapa la integración administrativa de las cosas.

(Ibíd.:28)

2.6 Dirección

* Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto e todas ellas realice del modo mas eficaz los planes señalados. Por lo tanto, comprende las siguientes etapas:

- *Autoridad y mando:* Es el principio del que deriva toda administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección.
- *Comunicación:* Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director de todos los elementos que deben conocerse, y de este los órdenes de acción necesarias así cada órgano y célula, debidamente coordinadas.
- *Delegación:* Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
- *Supervisión:* La función última de la administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y ordenado.

Los principios que encontramos en la Dirección son:

- Principio de la coordinación de intereses
- Principio de la impersonalidad del mando
- Principio de la vía jerárquica
- Principio de la resolución de los conflictos
- Principio de aprovechamiento del conflicto (IBÍD.:29)

2.7 Control:

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasos, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se

esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes. Comprende, por lo mismo, tres etapas:

Establecimiento de estándares y controles: Por que sin éstos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.

Operación de los controles: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

Evaluación de resultados: Esta es una función administrativa, que vuelve a constttuir un medio de planeación.

En el control encontramos seis principios, y estos son:

Equilibrio: Al delegar debemos de proporcionar el grado de control correspondiente, debemos establecer los mecanismos suficientes para verificar que se estén cumpliendo con la responsabilidad conferida y por lo tanto que la autoridad esté siendo debidamente ejercida.

Objetivos: El control se debe fundamentar en los objetivos, para evaluar los logros obtenidos.

Oportunidad: En lugar de ser correctivo el control debe ser preventivo, así que debe llevarse a cabo siempre a tiempo.

Desviaciones: Estas se deben analizar detalladamente para conocer las causas que las originaron

Costo: Al implantar un sistema de control hay que saber que beneficios vamos a obtener ya sea ahorro de dinero o de tiempo para determinar si conviene implantar el sistema o no.

De excepción (IBÍD.:29)

Este paso cierra el ciclo, ya que resultados y objetivos tienen una conexión esencial.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos sobre todo entre los que se tocan, ésta parece ser más clara entre:

- Previsión y planeación: Están más ligadas con "lo que ha de hacerse". Muchos autores, como ya lo indicamos anteriormente, unen estos dos elementos en la Planeación. Repetimos nuestra observación de que esto puede llevar a confundir "lo que puede hacerse" con "lo que en definitiva ha de hacerse".

- Organización e integración: Se refieren más bien "al cómo va a hacerse". En realidad se trata de dos aspectos: la Organización Teórica y la Organización Práctica, es decir, de pensar primero en la estructura y el proceso con que se va a llevar a cabo una institución planeada, y de llenar después los cuadros teóricos con las personas y cosas reales y concretas de que puede disponerse.

- Dirección y Control: Se encamina a "ver que se haga" y "ver cómo se hizo". Algunos autores las funden en un solo elemento, que normalmente es el Control.(IBÍD.:30)

A pesar de que el proceso administrativo ha sido una de las primeras técnicas de la administración formal continúa siendo la principal base de la misma en nuestros días ya que no se puede administrar la empresa adecuadamente sin antes planear, organizar, dirigir y controlar las actividades o procesos a realizar. Aun que hay diferentes clasificaciones de este proceso dependiendo del autor todos llegan a la misma conclusión.

CAPITULO III

ORGANIZACIÓN

Éste capítulo es muy importante para este trabajo ya que necesitamos conocer como está organizada la empresa para saber si las actividades se están realizando como se debe.

CONCEPTO:

Terry la define como " El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a personas que tiene su cargo la ejecución de las funciones respectivas" (REYES:1994:276)

Reyes Ponce la define como "Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (IBÍD.:277)

Es coordinar a las personas y a los demás recursos de una empresa para lograr un objetivo común. De este modo debemos de asignarle a las personas funciones a desempeñar sin olvidar las relaciones que deben existir entre ellas.

3.2 IMPORTANCIA

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación y la previsión han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y lo empírico. Esto es inadecuado por lo ya visto.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación dinámica entre lo que debe ser y lo que es. De ahí que muchos. Al hacer el estudio de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, inducción y aún desarrollo de lo trabajadores y jefes. (IBÍD.:278)

3.3. PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Para poder organizar nuestra empresa debemos de basarnos en un proceso para poder saber como se dispondrá del trabajo para de este modo asignarle a la persona sus funciones y así alcanzar los objetivos de manera satisfactoria.

3.3.1. Detalle de trabajo:

Para lograr las metas de la empresa, es preciso determinar antes las tareas que se deberán de realizar, por eso hay que tener en cuenta las actividades de la empresa

para que de esta manera se puedan repartir los puestos y así el trabajo se realice lo mejor posible. Para esto se debe determinar el puesto, ver si éste ya existe o no, qué funciones tiene éste, cómo se hace el trabajo, qué herramientas o máquinas se utilizan, etc. Para conocer estos datos el empresario o Gerente puede entrevistar a los trabajadores y así obtener la información directamente de la persona que realiza trabajo.

En este punto debemos de tomar en cuenta cuatro aspectos importantes:

- Las habilidades que necesita la persona para realizar su trabajo. Como son las habilidades físicas y las habilidades mentales.
- El esfuerzo que se requiere para realizar el trabajo, este también puede ser físico o mental.
- La responsabilidad que se requiere asumir para este trabajo.
- Que condiciones presenta el lugar de trabajo.

División del trabajo

DIVISIÓN DEL TRABAJO:	
PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
QUE PUESTOS? QUIEN OCUPA EL PUESTO?	QUE ES LO PRINCIPAL? DIVIDIR EL TRABAJO

FUENTE: (ANZOLA:29)

Como se muestra en el cuadro anterior el trabajo lo vamos a dividir en planeación y en organización para de este modo determinar como quedarán definidos los puestos dependiendo de sus características.

Aquí vamos a dividir el trabajo y a ordenar los puestos, dependiendo de las necesidades y requerimientos de la empresa. Para realizar esto debemos tener en cuenta qué es más importante para nosotros:

- Clientes
- Productos
- Proceso
- Ubicación
- Combinación de las anteriores.

Dentro de la división del trabajo debemos tener en cuenta:

- o La carga de trabajo, esto es cuanto trabajo debe hacer un trabajador.
- o Manera de repartir una carga d trabajo, aquí debemos considerar:
- o Cuánto tiempo se tarda el empleado en hacer el trabajo.
- o Saber si el empleado no requiere de horas extras para realizar sus labores, para saber así si tiene una carga mayor el trabajo o no.

Al determinar una cantidad para producir alguna cosa hay que saber cuanto tiempo tarda un empleado en hacer una pieza para saber cuántos empleados necesitamos para producir determinada cantidad.

3.3.3 Departamentalización

3.3.3.1 Concepto: * Es un medio para obtener homogeneidad de tareas en cada órgano. La especialización se puede dar tanto en sentido vertical como en sentido horizontal, la primera ocurre cuando en una organización se verifica las necesidad de

aumentar la calidad de la supervisión o dirección incrementando los niveles jerárquicos de la estructura, es un desdoblamiento de la autoridad, se caracteriza siempre por el crecimiento vertical del organigrama, osea un aumento del número de niveles jerárquicos, la segunda es cuando la organización tiene la necesidad de aumentar la pericia, eficiencia y la mejor calidad en el trabajo en si. Es una especialización de actividad y de conocimiento, esta se hace a costa de un mayor número de órganos especializados, a un mismo nivel jerárquico, cada cual en su tarea. Esta se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama" (CHIAVENATTO,1995:241)

3.3.3.2 Tipos de departamentalización:

Departamentalización por funciones: Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa.

- Las ventajas de este tipo de departamentalización son:

Orienta a las personas hacia una actividad específica, concentrando su competencia de una manera más eficaz y simplifica el entrenamiento de personal.

Este tipo de departamentalización es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio que requieran desempeño continuo de tareas rutinarias.

Es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de productos o servicios que permanezcan inalterables por largo tiempo.

La departamentalización funcional refleja uno de los más altos niveles de auto orientación de una organización, de introversión administrativa.

Permite economía por la utilización máxima de personas, máquinas y producción en masa.

(Ibíd.:248)

- Las desventajas en este tipo de departamentalización son:

Tiende a reducir la cooperación interdepartamental, toda vez que exija fuerte concentración interdepartamental y crea barreras entre los departamentos frente al énfasis en las especialidades.

Se muestra inadecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.

Dificulta la adaptación y flexibilidad a cambios externos, pues el enfoque introvertido de la departamentalización funcional casi no percibe y no visualiza lo que sucede fuera de la organización.

Tiende a hacer que las personas localicen sus esfuerzos sobre sus propias especialidades en detrimento del objeto global de la empresa. (Ibíd.:248)

Departamentalización por productos o servicios: Esta abarca la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con el resultado de la organización, osea de acuerdo con el producto o servicio realizado. Se basa en los productos o servicios ejecutados por la organización, que se descentralizan en función de ellos, esto facilita el empleo de la tecnología, máquinas, equipo, conocimiento, mano de obra, permitiendo así la intensificación de esfuerzos o concentración que aumenta grandemente la eficiencia de la organización.

- Las ventajas que presenta este tipo de departamentalización son:

Fija la responsabilidad de los departamentos en un producto, línea de producto o servicio.

El departamento es evaluado por el resultado del producto o servicio.

Facilita enormemente la *coordinación interdepartamental* toda vez que la *preocupación básica* es el *producto* y las *diversas actividades departamentales* se hacen *secundarias* y necesitan *sujetarse al objetivo principal* que es el *producto*.

Facilita la *innovación*, ya que esta requiere *cooperación y comunicación* de *varios grupos contribuyentes al producto*.

Es indicada para las *circunstancias externas, inestables, y mutables*, pues induce a la *cooperación entre especialistas* y a la *coordinación de sus esfuerzos* para un *mejor desempeño del producto*.

Permite *flexibilidad*, pues las *unidades de producción* pueden ser *mayores o menores*, conforme al *cambio de las condiciones*, sin *interferir en la estructura organizacional* como un *todo*. El *enfoque de la organización* se da *predominantemente sobre los productos* y no sobre su *estructura organizacional interna*.

- Las *desventajas* que aquí encontramos son:

Dispersa a los especialistas en *subgrupos orientados hacia diferentes productos*. Como la *competencia de un especialista* es *continuamente mejorada y desarrollada* a través de la *interacción con otros especialistas*, se puede presentar algún *deblitamiento en la excelencia técnica* de los *especialistas orientados al producto*.

Esta es *contraindicada en circunstancias externas estables*, para *empresas con poco productos o líneas reducidas de productos*, por traer un *elevado costo operacional* en estas *situaciones*.

Puede *provocar problemas humanos de temores y ansiedades*, cuando se presenta una *situación de inestabilidad*.

Enfatiza la coordinación en detrimento de la especialización.

Departamentalización geográfica: Esta también es denominada territorial o regional.

Requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización de donde el trabajo será desempeñado o en un área del mercado a ser servida por la empresa. Este tipo de departamentalización es comúnmente utilizada por la gente que cubre una gran área geográfica.

- Las ventajas que presenta este tipo de departamentalización son:

Cuando las circunstancias externas indican el éxito de la organización depende particularmente de su ajuste de las condiciones y necesidades locales y regionales, la estrategia territorial se hace imprescindible.

La organización territorial permite fijar la responsabilidad de los resultados y el desempeño, de la misma forma que la organización por productos, solo que en el caso, el énfasis es puesto en el comportamiento regional o local.

Permite animar a los ejecutivos a pensar en términos del éxito en el territorio, más que en términos del éxito de un departamento especializado en una departamentalización funcional o en un término del éxito de un producto en una departamentalización por productos

Es especialmente indicado para firmas mayoristas desde que ciertas funciones como compras o finanzas sean centralizadas.

- Las desventajas que encontramos en este tipo de departamentalización son:

El enfoque territorial de la organización puede dejar en segundo plano la coordinación tanto de los aspectos de planteamiento, como los de ejecución o control de la organización como un todo, frente a su grado de libertad y de autonomía ubicado en las regiones o filiales.

La preocupación estrictamente territorial se concentra más en los aspectos de mercadeo y producción y casi no requiere de especialización. Las otras áreas de la empresa como finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos, se vuelven secundarias.

Departamentalización por clientela: Es un agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio ejecutado por la organización. Este tipo de organización divide las unidades organizacionales para que cada una pueda servir a un cliente diferente, ya que todos los clientes son diferentes, y de esta forma se dará un mejor servicio de acuerdo a lo que el cliente quiera o necesite.

- Las ventajas que se presentan en este tipo de departamentalización son:

Cuando una de las partes más importantes de la empresa es el servicio al cliente.

Cuando las características del producto varían dependiendo del tipo de cliente.

Encamina a la organización hacia la tarea de satisfacer al cliente.

Permite que la empresa concentre sus conocimientos sobre las distintas necesidades del mercado.

- Las principales desventajas que aquí encontramos son:

Cuando por tenerle tanta atención al área de clientes las demás áreas de la empresa se vuelven secundarias.

Por el afán de satisfacer al cliente nos olvidamos de los demás objetivos institucionales.

3.3.4 Coordinación del trabajo

La coordinación en si es la unión de todos los trabajos para alcanzar una meta. Cuando los empleados conocen lo que aporta su trabajo a la empresa y se enlazan todos los trabajos para que cada empleado sepan todo lo que los demás hacen, saben lo importante que es el trabajo no se retrasan en su trabajo y lo hacen bien, ya que además saben que si ellos fallan o se tardan perjudicarán a mas gente.

Para esto se requerirá saber cuántos trabajadores dependen de un solo jefe.

Dentro de este tema encontramos la DELEGACIÓN que significa que no exista un solo jefe para muchos trabajadores sin no que el jefe tenga ayudantes para que nadie tenga una sobrecarga de trabajo. Además hay que cuidar que no se tenga mas de un solo jefe para evitar la duplicidad de órdenes y así los trabajadores no se confundan en cual orden acatar.

3.3.5 Seguimiento y reorganización

Al organizar debemos tener en cuenta que es un proceso continuo el que hay que seguir, por tal motivo hay que evaluar las cuatro procesos anteriores para que así tengamos una operación adecuada de la empresa.

Para toda empresa sin importar su tamaño se debe tener en cuenta la organización de la misma, apoyándonos en el proceso de organización para poder a través de los perfiles del puesto asignar las actividades. También por medio de la organización vamos a departamentalizar la empresa para obtener un mejor funcionamiento de la misma.

CAPITULO IV

"LA REINGENIERÍA"

4.1 HISTORIA DE LA REINGENIERÍA

¿ Es nuevo el concepto de avance decisivo? Esta es la pregunta que con mayor frecuencia oímos en relación con la reingeniería de procesos (RP). Para contestarla conviene retroceder al año 1898, que fue el de la guerra de los Estados Unidos con España. En esa guerra la Marina de los Estados Unidos disparó un total de 9500 proyectiles, de los cuales solo 121 (el 1.3 por ciento) hicieron impacto alguno. Hoy este porcentaje nos parece desastroso, pero en 1898 representaba la máxima eficiencia mundial; y en efecto, los Estados Unidos ganaron la guerra.

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

¿Que había ocurrido en tan corto espacio de tiempo para lograr un rendimiento tan espectacular? Para contestar esta pregunta, debemos recordar la historia de un joven

oficial de artillería naval llamado William Sowden Sims. Casi nadie ha oído hablar de él, pero se puede decir que Sims cambió el mundo.

Lo cambió en virtud de un proceso que hoy denominamos reingeniería. Hace un siglo, apuntar un cañón en alta mar era una cosa muy aleatoria. El cañón, el blanco y los mares que los rodeaban se hallaban en movimiento continuo. Los héroes tradicionales de los combates navales eran navegantes que maniobraban para colocar el buque en una u otra posición y dar a los cabos de cañón la oportunidad de cumplir su difícil cometido. Pero en unas maniobras que se hicieron en el mar de la China, Sims observó los avances decisivos que los artilleros ingleses habían empezado a lograr en la precisión del tiro, con solo ligeras modificaciones en la manera de apuntar y disparar.

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

Sims descubrió una manera muy sencilla de mejorar espectacularmente la puntería compensando la elevación y el tiempo del balanceo del barco.

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

Sims predijo que sus modificaciones al proceso tenían el potencial de aumentar la precisión de tiro en más del 3000 por ciento, sin costos adicionales, sin usar tecnología adicional, y sin necesidad de aumentar el personal de maniobra. Para los altos oficiales de la marina William Sims era un "irritante"; su carta no obtuvo respuesta. Empero, Sims no se limitó a una o dos cartas dirigidas a ellos. Para comprender por que la primera docena de cartas de Sims cayó en oídos sordos, es útil examinar la estructura de la Marina de Guerra en 1902. Los navegantes dominaban el mando de línea en la Marina porque la navegación era la clave de la victoria. Como desde hace muchos años los navegantes habían compensado la inexactitud de la artillería, la navegación se ensalzaba como la acción clave que aseguraba el triunfo. Los navegantes ocupaban importantes posiciones en la Marina.

4.2 INTRODUCCIÓN

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa. Actualmente tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en

un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

CLIENTES

Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de el cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada un cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

COMPETENCIA

La tecnología transforma a la naturaleza de la competencia y la intensifica. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nueva reglas para manejar sus negocios.

EL CAMBIO

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo

disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Lo grave es que estamos entrando en el nuevo siglo, con compañías que funcionaron en el XX con diseños administrativos del siglo XIX. Necesitamos algo enteramente distinto.

Definición Formal de Reingeniería

Propiamente hablando reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (HAMMER, 1994:34)

En este marco, un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

4.3 RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS

4.3.1 INTRODUCCIÓN

La necesidad de cambiar rápidamente el ciclo de desarrollo de nuevos productos , mejorar repuestas de mercado, redefinir las operaciones, mejorar la calidad de productos y fortalecer las relaciones con los clientes, está influenciando a las organizaciones para que implementen procesos de mejoramiento continuo basados en la calidad total y reingeniería o rediseño de procesos tuvo sus inicios a principios de los 90's como una importante contribución al pensamiento empresarial.

El concepto propone la reorganización de las compañías en torno a los procesos en vez de tareas y funciones. Asimismo propone que a través del aprovechamiento de la tecnología informática las compañías podrán mejorar su desempeño sustancialmente.

Los cambios que está generando la implementación del concepto de reingeniería, aunado a los ya conocidos procesos de calidad total, se están convirtiendo en pilares fundamentales para soportar la estrategia competitiva que permitirá a las empresas sobrevivir y crecer en un medio ambiente global y dinámico.

Algunos de los cambios que se pueden observar al implementar estos procesos son :

- Cambios en unidades de trabajo: departamentos funcionales hacia equipos de proceso.
- Cambios de trabajo: de tareas multifuncionales
- Cambios de comportamiento: de control de tareas a responsabilidades compartidos
- Cambios de entrenamiento de personal hacia educación personal
- Cambios de valores: de protector a productivo
- Cambios en evaluación: de actividad hacia evaluación de resultados
- Cambio en mentalidad gerencial: de jefe a entrenador
- Cambio en estructura organizacional: de vertical a horizontal
- Cambio en los gerentes : de medidores de resultados a líderes.

Las empresas mantienen en constante intercambio de Insumos con el entorno (recursos, energía e Información), con la finalidad de proporcionar los productos y servicios que requiere. A su vez, y por efectos de diversas fuerzas que actúan sobre dicho entorno, también evoluciona adquiriendo características distintas a los que la empresa se prestaba a responder.

La Inadecuada respuesta en calidad, oportunidad, servicio del producto, comprometen la permanencia de la empresa. Existen síntomas y señales que advierten (si los sensores existen), que es necesario cambiar mas rápido y adecuadamente Reingeniería de Procesos de negocios, es entonces el nuevo concepto con una distinta concepción de los recursos con que se cuenta o se debe adquirir

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.

Varios oficios se combinan en uno

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.

Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

Los trabajadores toman decisiones

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos.

En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinealización" de los procesos los acelera en dos formas:

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

Los trabajos tienen múltiples versiones

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

El trabajo se realiza en el sitio razonable

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

Se reducen las verificaciones y los controles

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

La conciliación se minimiza

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

Prevalcen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la Informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización. (IBÍD.:67)

4.3.2 TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN CUANDO UNA EMPRESA REDISEÑA SUS PROCESOS:

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso.

En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos.

Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado

Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones (fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.) deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación

En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional (trátase de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles), el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos

verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tiene valor para la compañía.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean.

En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

Los valores cambian: de proteccionistas a productivos

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al

transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes

Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por

consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

4.3.3 CONSIDERACIONES ADICIONALES

Una compañía que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar. El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realizar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, deberían preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. Uno de los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

4.4 REINGENIERÍA DE PROCESOS

El realizar un proceso de reingeniería implica el rediseño o mejora de los procesos de la empresa dentro del marco de una estrategia competitiva definida. Los beneficios que se espera conseguir con un proceso de reingeniería son los siguientes:

- Racionalización del Proceso y reducción de costos.
- Mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Delimitación adecuada de las funciones y responsabilidades

- Evaluación y racionalización de las cargas de trabajo
- Mejoramiento de la cultura de trabajo en equipo.

Las etapas que nuestra empresa propone para la realización de la reingeniería de procesos, están dadas por las siguientes :

1. Capacitación del personal para ser sensibilizados a los cambios.
2. Definición de los clientes internos y externos de la empresa.
3. Análisis sistemático de los procesos.
4. Análisis detallado de los procesos : elaboración de flujos y actividades
5. Determinación de los costos de los procesos
6. Formulación de mejoras en los procesos
7. Análisis y desarrollo de las mejoras propuestas, usando como herramienta el análisis de restricciones
8. Aprobación y simulación de mejoras
9. Establecimiento de cronogramas y recursos para implementar las mejoras
10. Elaboración de manuales de procedimientos

4.4.1 COMENZAR DE NUEVO

Un número de principios de hace 2000 años condiciona la estructura, administración y eficiencia de los negocios americanos a través de los siglos 19 y 20. Ha llegado el momento de retirar esos principios y adoptar nuevos principios en base a las experiencias vividas y a los cambios que han surgidos en los últimos años. Adams Smith

descubrió que el trabajo industrial debería ser desglosado en sus más simples y más básicas tareas.

Ahora las empresas deberán ser fundadas alrededor de la idea de reunificar esas tareas en procesos coherentes de negocios y claramente enfocados a lograr un mayor beneficio al *cliente*. A estas técnicas las llamamos *Reingeniería de Negocios*, la cual significa comenzar todo de nuevo partiendo de cero. Lo significativo de cómo nosotros queramos organizar el trabajo de hoy dadas las demandas actuales de mercado y la potencia de las tecnologías.

Las empresas enfrentan oportunidades insospechadas para mejorar sus resultados y para fortalecer su posición competitiva. Puede lograr cambios espectaculares en la calidad del servicio a los clientes, en la disminución de plazos de tramitación burocrática y en el aumento de la productividad del personal administrativo.

Para esto, los enfoques tradicionales de eficiencia y racionalización, han demostrado tener un efecto limitado. Se trata de lograr reducciones de 50% o de 80% en los plazos, en los costos, en los errores que se cometen, en los reclamos de los clientes y en la cantidad de personas que participan en cada proceso.

La empresa Ford redujo su Departamento de Cuentas por Pagar en 500 a 100 personas, logrando mejores resultados y un aumento espectacular de la productividad.

Una compañía de seguros disminuyó de 22 a 5 días el plazo promedio para tramitar una póliza de seguros. Una cadena de supermercados de EE.UU. acordó con sus principales proveedores eliminar el almacenamiento en las bodegas de sus múltiples sucursales, traspasándoles la gestión de sus inventarios. A cambio de ello, les provee información detallada sobre el consumo de sus clientes.

Estas notables reducciones de burocracia y de costos, dejan a las empresas en condiciones competitivas muy atractivas. A su vez, esto puede conducir a una mayor participación de mercado y a una mejor diferenciación estratégica, en el ambiente tan competitivo en actúan esas empresas.

Un método para llevar esto a la práctica es el conocido como *Reingeniería de Procesos*. La esencia de la Reingeniería de procesos es el cuestionamiento a fondo de las tradiciones y de los supuestos, sobre lo que están construidas la mayoría de las empresas.

Ahora se hace necesario el análisis de los procesos de una empresa y no de las funciones, análisis que debe tener básicamente un enfoque orientado a determinar cuales de ellos son los que aportan valor al cliente y cuales son los que simplemente deben ser eliminados por no aportar valor.

4.4.2 LA FORMA DE TRABAJO

Las empresas tradicionales se fijan metas tales como reducir costos de inventario, aumento de la rotación del inventario, reducción de costos de mano de obra, etc., para lo cual asignan objetivos de cada unidad, y estas unidades buscarán el dar cumplimiento, aún cuando la eficiencia de su unidad sea en desmedro de la eficiencia de la empresa como un todo.

El trabajo que requiere de la cooperación y coordinación de varios departamentos distintos dentro de una compañía es frecuentemente una fuente de conflictos.

Aún cuando el trabajo envuelto podría tener un gran impacto en los resultados, las compañías no tienen a nadie responsable del proceso global. Se diluye la responsabilidad entre las diferentes áreas.

Los avances tecnológicos, la desaparición de las fronteras entre mercados nacionales y las expectativas de clientes, ahora tienen más alternativas de elección, se han combinado para dejar obsoletos los objetivos, métodos y principios básicos de organización.

La división del trabajo incrementó la productividad de factores de cientos. Mientras mayor es la organización más especializados son los trabajadores y más separados son los pasos entre los cuales el trabajo es dividido. La línea de ensamblaje, la innovación por el cual Ford es recordado, simplemente se debe a que acercó el trabajo al trabajador.

Sloan creó divisiones pequeñas y descentralizadas que los gerentes podrían ver desde la casa matriz de la corporación simplemente monitoreando la producción y las finanzas. Sloan aplicó a la gerencia, el principio de Smith de división de trabajo tal como Ford lo aplicó a la producción.

En los 50's y 60's, la preocupación de los ejecutivos era la capacidad, si construían la planta pequeña o bien no en el momento oportuno podrían perder su nicho de mercado por su inaptitud para producir. Otra característica era la estructura de la organización piramidal. Dividiendo el trabajo los supervisores podían asegurar consistencia y precisión en la eficiencia del trabajador y lo mismo los supervisores de los supervisores.

El número creciente de personas en la mitad del organigrama fue uno de los precios que las compañías pagaron por fragmentar el trabajo en tareas simples y repetitivas y por

organizarse jerárquicamente. Otro costo fueron las mayores distancias que separaban la alta gerencia de los usuarios de los productos y servicios.

La otra forma de trabajo es lo que se denomina *Organización y Métodos* que es tomar los flujos administrativos y optimizarlos, el énfasis está en la eficiencia, pero la Reingeniería no es sólo eficiencia en Reingeniería, yo me cuestiono ¿Que estoy haciendo?, ¿Es lo correcto?. Es decir hay que replantearse la idea fundamental del negocio, si no se replantea esa idea no se está haciendo la Reingeniería, la base es cuestionar el negocio mismo, los productos, para esto es necesario contar con una metodología, tanto para cuestionar como para replantear.

Según Michael Hammer, la Reingeniería es una negación a los principios establecidos por Taylor.

4.4.3 CAMINO AL CAMBIO

4.4.3.1 Concepto

Una definición rápida de Reingeniería de procesos sería "comenzar de nuevo" Reingeniería, propiamente, es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical del proceso de negocios para lograr mejoras dramáticas de eficiencia, costo, calidad servicio y rapidez. Esta definición contiene cuatro puntos claves que veremos a continuación.

Fundamental

Esto significa que tenemos que hacer las preguntas más básicas acerca de como operamos. ¿Porqué hacemos lo que hacemos? ¿Porqué lo hacemos de ésta manera?. La Reingeniería primero determina lo que una compañía debe hacer y luego como lo debe

hacer. La Reingeniería no toma nada de lo hecho, lo ignora y se concentra en lo que debería ser.

Radical

Un rediseño radical significa hacer las cosas desde la raíz, no hacer cambios superficiales. La Reingeniería se refiere a la reinención del negocio, no a mejoras o modificaciones.

Dramática

La Reingeniería no está para hacer mejoras marginal o incrementales sino para lograr un significativo impacto, no de 10% sino a 90%.

Hemos identificado tres tipos de compañías para efectuar Reingeniería de inmediato. Primero son las compañías que están con problemas. Segundo las compañías que no están todavía en problemas pero cuya gerencia visualiza dificultades en el camino. El tercer tipo de empresa son las que están en su mejor momento.

Procesos

La mayor parte de la gente de negocios no es orientada a procesos, ellos se orientan a tareas, trabajos, personas o estructuras pero no a procesos. Definimos un proceso de negocios como una colección de actividades que toma una o más formas de entrada y crea una salida que es valiosa para el cliente.

La tecnología de información juegan un papel muy importante en la implementación de la Reingeniería. La tecnología no debe confundirse con simple automatización, las mejores soluciones son aquellas que tienen un fuerte componente tecnológico, se puede ser muy creativo con las poderosas herramientas que nos provee la tecnología hoy día.

La Reingeniería logra resultados mirando el proceso en su totalidad. La búsqueda debe ser ambiciosa. Las suposiciones de especialización, secuencialidad y tiempo son deliberadamente abandonadas. Uso creativo de tecnologías de información que rompa todos las reglas del pasado.

4.4.4 REHACIENDO LOS PROCESOS

Volviendo a Pensar

Muchas actividades son combinadas en una. La línea de ensamblaje no existe más. La compañía comprime las responsabilidades de varios pasos y las asigna a una persona, el representante del cliente, quien realiza todo el proceso y también sirve de punto de contacto para el cliente. El individuo que lleva el proceso de principio a fin es llamado *'Case Worker'*. Si una persona no es suficiente para ciertas tareas, es necesario crear un *'Case Team'*, que es un grupo de personas que tienen entre ellos las habilidades necesarias para manejar un proceso. Un proceso a base de un *Case Worker* operará diez veces más rápido que una línea normal de ensamblaje.

Los trabajadores toman decisiones. La Reingeniería también comprime la organización en forma vertical, de este modo no separa la toma de decisiones del trabajo, sino que se hace parte integral de este. Los beneficios de comprimir el trabajo en forma vertical además de horizontal incluye menos demoras, menores costos de administración, mejores respuesta a los clientes y potencionamiento de los trabajadores.

Los pasos en el proceso son tomados en orden natural. La Reingeniería libera de la tiranía de la secuencia de línea recta, se rediseña a base a que debe seguir a que, con lo

cual se pueden hacer varias actividades a la vez, eliminando esperas y haciendo más consistente el trabajo.

Los procesos tienen múltiples versiones. Esto es para cumplir las demandas que son necesarias en el ambiente actual, de este modo se pueden tener varias formas para un proceso dependiendo de los requerimientos de los diversos clientes y mercados.

El trabajo es efectuado donde tiene real sentido. En muchos casos la integración produce demoras e ineficiencias, por lo que se debe potenciar los áreas para que sean lo más independiente posibles, el cliente interno de un proceso pasa a realizar el mismo la tarea, por ejemplo, las adquisiciones de sus suministros.

Los chequeos y controles son reducidos, estos se realizan hasta donde tiene sentido económico. La Reingeniería tiene controles agregados o diferidos. Estos controles toleran, por diseño, un abuso limitado, lo cual se compensa con el ahorro en los controles.

Las reconciliaciones son minimizadas debido a la eliminación de pasos y al número de puntos de interacciones y contactos que tienen los procesos.

La organización utiliza híbridamente la centralización y descentralización en un mismo proceso. Los sistemas de información le deben permitir a la compañía operar como si sus unidades individuales fueran totalmente autónomas, mientras todavía la compañía usufructa de las economías de escala. La descentralización de la estructura asegura que cada división se enfoque en los productos y servicios con los cuales tienen mayor experiencia con autonomía empresarial. La descentralización también garantiza que se va a producir caos y desorden, porque cada unidad estará mirando una parte del mercado y no mirando al cliente como un todo.

4.4.5 EL NUEVO AMBIENTE DE TRABAJO

Cambio en las funciones

Cuando un proceso es sometido a Reingeniería, los trabajos evolucionan desde un enfoque estrecho y orientado a la tarea, a trabajo multidimensional. Las líneas de ensamble desaparecen. Las personas eligen y toman decisiones en su nombre. Los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes paran de actuar como supervisores y deben actuar más como entrenadores. El trabajador se enfoca más en las necesidades del cliente y no en las de su jefe. Las actitudes y valores cambian en respuesta a los nuevos incentivos.

Las unidades de trabajo cambian de funcionales a equipos de procesos. Los equipos de proceso no tienen representante de cada departamento funcional, el equipo reemplazó la vieja estructura. No se está cambiando necesariamente lo que se hace, sino más bien arreglando para que se haga en conjunto en lugar separado, esparcidos por toda la organización. Debido a los *Case Teams* ejecutan trabajo recurrente, esto es procesan en requerimientos similares de clientes día a día, la gente del equipo se agrupa entre sí.

El trabajo multidimensional requiere de mucho entrenamiento y probablemente de educación intensiva. Los trabajadores del equipo comparten juntos la responsabilidad por el resultado del proceso desde una amplia perspectiva. El trabajo trae mayor satisfacción puesto que los trabajadores logran un mayor sentido de concreción de las cosas, de término, y logros en su trabajo. La contribución de las personas a la empresa aumenta debido a que su trabajo tiene un mayor valor agregado.

El rol de las personas cambia de controladas a potenciadas. Las empresas ahora no son cien por ciento estrictas en continuidad de las reglas, permitiendo a los

trabajadores que hagan sus propias reglas. Les permiten tomar decisiones necesarias para tener el trabajo terminado. Las compañías que están realizando Reingeniería, necesitan cambiar criterios de contratación, no sólo mirando la educación, entrenamiento y habilidades, sino también el carácter pasa a ser un importante punto a considerar.

La preparación del trabajo cambia de entrenamiento a educación, debido a que las personas necesitan un mayor nivel de discernimiento. El entrenamiento le enseña a las personas como hacer las cosas, sin embargo la educación aumenta su visión y le enseña porqué hacerlas.

Enfoque en mediciones de eficiencia y compensación cambia de actividades a resultados. Para la empresa no tiene valor una parte del proceso ni el tiempo, sino más bien el producto terminado. Las compensaciones toman forma de bonos en lugar de aumentos de sueldos, los últimos permanecen más bien planos. La visión tradicional de que el salario es función de la cantidad de subordinados, ahora sólo se considera su posición relativa dentro de la organización.

El criterio de promoción también cambia. Se avanza a la persona a otra posición por su cantidad pero no por su eficiencia, es un cambio y no una recompensa. Las personas que tienen un excelente desempeño pero no están preparadas para asumir una posición más alta. Separando estos conceptos, a las personas no se les generan dudas al respecto.

Cambios en los valores, de proteccionistas a productivo. Los trabajadores tienen que creer profundamente que ellos trabajan para sus clientes y no para sus jefes, esto será posible sólo si la empresa refuerza el concepto a través de bonos por ejemplo. Las creencias deben cambiar, de este modo los empleados deben sentir que el salario es

pagado por el cliente, se debe hacer lo que los satisfaga a ellos. Cada trabajo en la compañía es esencial e importante y la persona hace la diferencia. Lucirse no es un logro, el pago se obtiene por lo que se crea. Los problemas se terminan donde uno, es decir, al detectar un problema se debe dar inmediata atención y resolverlo.

Se pertenece a un equipo, se falla o se triunfa juntos. Nadie sabe lo que depara el futuro, el aprendizaje constante es parte del trabajo.

El proceso se simplifica con la Reingeniería pero no así el trabajo individual, que se torna mucho más complejo. El gerente debe estar disponible para aconsejar a sus subordinados y ayudarles a resolver sus problemas. Los equipos se asignan el trabajo por sí mismos, se supervisan se monitorean y se controlan por sí mismos al pasar la tarea de uno a otro. Los supervisores deben ayudar a su equipo a desarrollarse.

Cambia la estructura organizacional de jerárquica a plana. Cuando un proceso completo pasa a ser parte de trabajo del equipo, la administración del proceso pasa a ser parte del trabajo del equipo. Típicamente un gerente podía manejar a siete personas ahora treinta.

Los ejecutivos cambian de llevadores de cuentas a líderes. La estructura plana acerca más a los gerentes a los clientes y a las personas que hacen el trabajo. El éxito depende del trabajo de los equipos más que de las acciones de un gerente orientado a la función. Los ejecutivos deben influenciar y reforzar a los empleados a través de sus palabras y actos.

Resumiendo los cambios que ocurren en la empresa. Primero se define el proceso de negocios la forma en que debe ser hecho el trabajo. Luego se definen los trabajos y la estructura se contratan las personas adecuadas. Luego se tiene que definir el Sistema de

Administración que determine cuanto hay que pagarles a los empleados. Luego intervienen los valores y creencias que son importantes y, a los cuales se les debe poner atención.

Finalmente estos valores y creencias deben soportar la ejecución de este diseño del proceso.

4.5 UN MÉTODO PARA LA REINGENIERÍA

4.5.1 METODOLOGÍA

¿Cómo identificar los cambios necesarios? ¿cómo llevar a cabo los cambios? La respuesta es obvia, porque hacer reingeniería de procesos en forma intuitiva o no sistemática, es peligroso, en el sentido de que puede obtenerse resultados nulos y cerrarse la puerta a otros esfuerzos similares.

Un método debería contener etapas como las siguientes:

Organizar el proyecto: crear el ambiente, asignar responsabilidades, comunicar qué se va a hacer, demostrar el compromiso de todos por el cambio.

Seleccionar el ámbito o alcance del esfuerzo, es decir, decidir cuales procesos se estudiarán. No es conveniente trabajar con muchos procesos a la vez.

Seleccionar objetivos: fijar las metas concretas que se desea alcanzar con el proceso de reingeniería. Por ejemplo reducir a un tercio el plazo de tramitación de una operación de comercio exterior.

Medir el desempeño actual, determinando cuantitativamente los indicadores relevantes del comportamiento actual del proceso.

Estudiar la situación actual, para comprenderla a fondo.

Construir un modelo 'Lógico' de la situación actual (MALLA DE PROCESOS).

Diseñar la nueva situación, aplicando diversas técnicas y heurísticas.

Validar la situación nueva: ¿Cumple con los objetivos? ¿Es coherente con las estrategias y la cultura de la empresa? ¿es viable?

Planificar la transición desde la situación actual a la nueva situación.

Implantar el cambio, siguiendo el plan de transición

Medir y evaluar la nueva situación.

Diseñar ajustes, para corregir desviaciones o lograr más de lo alcanzado, y volver al punto 9 – 10 (mejoramiento continuo).

4.6 ¿QUIEN DEBE HACER LA REINGENIERÍA?

Los participantes

Las compañías no son las que hacen la reingeniería de proceso, son las personas quienes las hacen. Las formas como las compañías seleccionan la gente que hace la Reingeniería es la llave del éxito.

Se pueden distinguir los siguientes roles en las compañías que están implementando la Reingeniería:

Líder: Ejecutivo senior que autoriza y motiva este esfuerzo de ingeniería por sobre todas las cosas.

Dueño o Propietario del proceso: Director o gerente con responsabilidad sobre un proceso específico y el esfuerzo de Reingeniería localizado en éste.

Equipo de reingeniería: Grupo de individuos dedicados a la Reingeniería un proceso particular que hace un diagnóstico del proceso existente y supervigila su re diseño y su implementación.

Comité de Dirección: Cuerpo de Directores señores que se encargan de hacer las políticas y desarrollar la estrategia de Reingeniería y monitorear sus progresos.

Experto en Reingeniería: (zar de Reingeniería), Individuo responsable de desarrollar las técnicas y herramientas de Reingeniería dentro de la compañía y crear sinergia entre los diferentes proyectos de reingeniería de la compañía.

De manera ideal la relación existente entre todos ellos se describe como sigue:

El Líder cita al Dueño del proyecto, quien forma el Equipo de Reingeniería para hacer reingeniería de un proceso en particular con la asistencia del Experto (Zar) y bajo el auspicio del Comité Directivo.

El Líder de Reingeniería hace que la Reingeniería suceda

El Líder es un ejecutivo seniors con suficiente peso en la organización para causar el vuelo necesario y persuadir a la gente a aceptar los cambios radicales que la reingeniería trae consigo. Usualmente el trabajo de líder no es asignado a ningún ejecutivo seniors, sino que éste simplemente se autonomía para el rol. El líder es una persona con la pasión suficiente para reinventar la compañía y hacer que la organización sea la mejor en el negocio.

El rol primario del líder es actuar como un visionario y motivador. Es el líder quien cita a los gerentes seniors como dueños de los procesos de negocios. Los líderes, además, deben crear un ambiente conducente a la Reingeniería. La mitad del trabajo del líder se vuelve en presionar al dueño del proceso y al equipo de reingeniería a actuar. La otra mitad envuelve el rol de apoyarlos en todo momento para que ellos puedan actuar.

El rol del líder pertenece generalmente al oficial en jefe de operaciones o al presidente de la empresa cuyos esfuerzos van dirigidos tanto al cliente como hacia las operaciones del negocio. Si una compañía planea hacer Reingeniería solamente en parte de la organización el líder puede ocupar una posición más baja. El líder debe ser también un líder. Nosotros definimos como líder no a quien hace hacer a los demás otras cosas que él quiere, sino como alguien que hace desear a otras personas lo que él desea.

Dueño del Proceso

El dueño del proceso que es responsable por un proceso de Reingeniería particular debería ser un Gerente de nivel Seniors, usualmente con responsabilidad de línea. El dueño del proceso debe juntar al equipo de Reingeniería y hacer lo que sea posible para permitir al equipo realizar su trabajo. Los dueños de los procesos, además motivan, inspiran y critican a sus equipos.

Equipo de Reingeniería

Esta es la gente que actualmente reinventa el negocio. Para funcionar como un equipo, este equipo debería ser pequeño, es decir, unas diez personas. Cada equipo tendrá dos tipos de personas Integrándolo, gente perteneciente al proceso en cuestión (insiders) y gente no perteneciente al proceso en cuestión (outsiders). Los primeros son necesarios para entender lo que ha sido cambiado, pero para cambiarlo el equipo necesita de los segundos elementos. Estos últimos no trabajan en el proceso que esta siendo sujeto a Reingeniería, por lo tanto, ellos aportan un alto nivel de objetividad y una perspectiva diferente al equipo.

Comité Directivo

El comité directivo es un aspecto opcional de la estructura de reingeniería. Algunas compañías prescinden de él y otras le dan gran importancia. El comité directivo es una colección de gerentes seniors, usualmente incluye a los dueños de procesos aunque no sólo se forma de ellos. El comité directivo crea y plantea la estrategia de Reingeniería en la organización. El líder debe ser el jefe de este grupo.

Experto en Reingeniería

El líder carece del tiempo necesario para estar día a día supervisando el esfuerzo de Reingeniería, por lo tanto, éste requiere de un fuerte apoyo de staff este rol lo cumple el experto en Reingeniería. Este experto tiene dos funciones principales, dar apoyo al dueño del proceso y al equipo de Reingeniería, y coordinar todas las actividades de Reingeniería que se están llevando a cabo en la empresa.

4.7 EN BUSCA DE OPORTUNIDADES

Son los procesos no las organizaciones las que son objeto de la reingeniería. Las compañías no hacen reingeniería a sus departamentos de ventas o producción. sino que ellas hacen reingeniería al trabajo que la gente realiza en esos departamentos. En otras palabras, son los procesos el objeto de la reingeniería.

Los procesos en una compañía corresponden a las actividades naturales del negocio, pero ellos son fragmentados y oscurecidos por las estructuras de la organización.

Así los procesos se hacen invisibles y no poseen nombres porque la gente sólo piensa en los departamentos individuales, no en los procesos que allí se están desarrollando. Una de las mejores maneras de manejar los procesos es a través de nombrar el comienzo y el final de ellos. Así, por ejemplo, en vez de hablar de desarrollo de

producto, hablaremos de concepto a prototipo, en vez de hablar de ventas, hablaremos de prospecto de la orden de venta.

Por otro lado así como las compañías tienen cartas de la organización, ellas también pueden tener mallas de los procesos, los que dan un claro cuadro de los flujos de trabajo. Sin embargo, estas mallas no representan todo lo que sucede en la compañía, sólo muestran algunos procesos principales, pero cada uno de estos procesos principales pueden dividirse en subprocesos. Juntos los procesos y subprocesos pueden dar una clara visión de lo que realmente hace una compañía.

¿Cómo elegir aquellos procesos que van a ser objeto de la Reingeniería?

Una vez que los procesos han sido identificados y mapeados decidir cual de ellos requiere Reingeniería y el orden en el cual debieran ser atacados, no es fácil de determinar. Ninguna compañía puede hacer reingeniería en todos los niveles de proceso simultáneamente. Lo más típico es que las organizaciones usen tres criterios para realizar su reelección.

El primer criterio es la difusión. Ello implica determinar cuales son los procesos que están en mayor problema. El segundo es la importancia que consiste en determinar cuales procesos tienen el mayor impacto sobre los clientes de la compañía. El tercero es adaptación. Consiste en determinar cuales son aquellos procesos que son más susceptibles de ser rediseñados con éxito.

Sin embargo debe enfatizarse que el método a usar para decidir las oportunidades de Reingeniería no es un método formal. En realidad el método depende de cada empresa en particular sobre la estrategia en la compañía.

4.7.1 ENTENDIENDO LOS PROCESOS

Una vez que un proceso ha sido seleccionado para hacerle reingeniería y además ha sido designado el dueño del proceso y su equipo, el paso siguiente no es rediseñar aún, sino comprender el proceso a rediseñar por el equipo de reingeniería.

Antes que un equipo de reingeniería proceda a rediseñar, necesita saber algunas cosas acerca de los procesos existentes. ¿Qué es lo que hace? ¿Cómo funciona, bien o mal?, los asuntos críticos que gobiernan su actuación o funcionamiento.

Como el objetivo del equipo no es mejorar los procesos existentes, éstos no necesitan ser analizados ni documentados para exponer todos sus detalles. Lo que si requieren los miembros del equipo es una visión panorámica, intuición y visión necesaria para crear un diseño totalmente nuevo y superior. De esta manera mientras más sepan acerca de los reales objetivos de un proceso los miembros de un equipo de Reingeniería mucho mejor será

4.8 OUTSOURCING LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

El Outsourcing es una estrategia usada por las compañías, la cual consiste en el uso estratégico de los recursos de terceros, con el fin de realizar las actividades manejadas tradicionalmente por el personal y los recursos Internos de la empresa.

El outsourcing es una estrategia gerencial, mediante la cual el encargado de servicios externos por parte de la organización, administra y coordina eficientemente a los proveedores de servicios especializados. Las compañías han utilizado siempre contratistas especiales para determinados tipos de trabajos. La diferencia con la subcontratación es

que el outsourcing implica la reestructuración de gran parte de la organización tanto en las operaciones propias del giro como sus lazos con el exterior.

La tendencia creciente de las empresas en la participación de los mercados globales, mas allá de sus fronteras esta generando sin duda alguna, factores de competitividad. Las mas variadas estructuras organizacionales con mentalidades distintas y además variables capitales de inversión, son puntos fundamentales en la competencia por obtener la mayor presencia posible en el mercado.

El dinamismo de algunas compañías para atacar sectores del mercado en donde no tienen presencia, o en donde su presencia es inferior a lo que desean, da origen a nuevas reglas en el viejo juego de la selección natural, en el que sobreviven solo los mejores dotados.

Si usted esta pensando en como cubrir las metas y cuotas de ventas para un próximo periodo, con resultados tangibles en un mediano plazo, se sugiere empezar a pensar en la planeación y reingeniería de los procesos de negocios como una herramienta que lo ayudara a conseguir su propósito.

Ahora mismo, se puede intentar ser productivo en su trabajo si corta de raíz los malos hábitos creados por los empleados y plantea una reingeniería capaz de traducirse en beneficios inmediatos para su negocio. Una de las alternativas es disminuir las estructuras organizacionales mediante la contratación de proveedores de servicios externos expertos en áreas específicas. Se sugiere que no se intente hacer de todo, ya que eso lo llevaría a diversificar sus funciones y consecuentemente a descuidar su línea de productos, proporcionando inconscientemente ventajas a la competencia. La falta del recurso humano capacitado para realizar ciertas funciones, la poca comunicación entre las

áreas, el desperdicio de tiempo en tramites burocráticos internos, así como la poca confianza que puede delegar en sus principales colaboradores pueden cobrarle puntos porcentuales en la participación del mercado.

Contrate servicios externos especializados y hágalos parte de su staff. Con lo cual surgiría la siguiente pregunta ¿ que tanto pueden pertenecer este tipo de servicios a la compañía ? La respuesta es sencilla lo que usted este dispuesto a delegar. Con esto, ellos son parte de la orquesta, pero la batuta la tiene usted.

Las ventajas de recurrir a los servicios externos pudieran reflejarse en la disminución en los niveles de los costos de Infraestructura y fiscales, la mayor velocidad de respuesta o contar con una mayor riqueza de opiniones (porque existe un punto de vista de "afuera"). Una de las áreas con mayor Inversión en el outsourcing es el departamento de sistemas. Este concepto, aplicado a cualquier área de negocios, puede dar resultados satisfactorios.

El outsourcing es la total o parcial delegación del trabajo sobre un contratista, con lo cual las organizaciones son mas flexibles en su estructura organizacional reduciendo los costos operativos. Pero lo que señala el futuro del outsourcing ya no es la reducción de los costos o el administrar la tecnología, sino la capacidad de mejorar el desempeño de la empresa. En muchas ocasiones, los prestadores de servicios cobran los honorarios por las tareas que les han asignado de acuerdo con los resultados alcanzados por el cliente, compartiendo con el los riesgos y beneficios.

La mayoría de los asesores de negocios están entrando en la etapa de responsabilidad compartida con su cliente, de tal modo que, en algunos casos son vistos como parte de la empresa y ellos mismos se sienten parte de ella y en otros como

empresas independientes. Lo cierto es que se dan ambas cosas y no puede hablarse de que se ponen la camiseta a medias, sino de que son un escritorio de ayuda para las empresas contratantes de servicios, en donde el proveedor administra y maneja el servicio y el cliente tiene mas tiempo para dedicarse a su negocio y a hacer mas eficiente sus operaciones.

El outsourcing viene a ser un valioso apoyo siempre y cuando se tenga cuidado en el manejo de la información por un tercero, quien colabora y la usa de común acuerdo con el cliente. De esta manera se crean equipos interdisciplinarios que contribuirán en el enriquecimiento del proceso de negocios y otorgaran un valor agregado frente a la competencia, permitiendo ponderar los resultados de forma directa y efectiva.

¿Qué es lo que usted debe de dejar de hacer para que otro lo haga? La respuesta apunta a aquellas funciones organizacionales en las que no existen áreas o funciones estratégicas y donde los proveedores de servicios contribuyen a establecer la diferencia por su nivel de experiencia y especialización. Hay que recordar que actualmente existe la tendencia en las empresas de reducir la fuerza de trabajo e integrarla solo con el personal clave que apoye a una mayor flexibilidad y un mejor tiempo de respuesta.

El outsourcing se debe enfocar como una responsabilidad compartida tanto por el cliente como por aquellos proveedores de servicios ya sean de consultoría, asesoría u otros, siempre ligados a la visión y estrategias de la empresa. La responsabilidad compartida no es otra cosa que el trabajo en equipo, donde se enriquecen las actividades y funciones que realiza cada individuo de la organización, para tener los objetivos y expectativas bien claras de frente a los cambios. También es actuar en sociedad, creando segmentos donde exista compatibilidad de las cosas que se requieren y pueden hacerse.

Con todo, se definen el rumbo, las estrategias y las oportunidades para crecer en cuanto a la forma de hacer negocios y, por supuesto, en el incremento de la productividad, en forma contractual mas sólida que refleje en términos equitativos en donde los beneficios sean mutuos para todas las partes que participan.

4.9 FASES DE LA REINGENIERÍA

La Reingeniería sigue las fases genéricas del ciclo de vida de cualquier proyecto : concepción , análisis , diseño detallado , construcción y manutención.

Concepción : Corresponde al establecimiento de los objetivos basándonos en la misión de la organización. Es por ello , que todo proyecto de Reingeniería debiera surgir de la planificación estratégica de la organización. De todas maneras será recomendable incorporarlo para así repensar la estrategia a seguir.

Análisis : En un proyecto de Reingeniería corresponderá a la fase de estudio y " reinención " de la organización en cuatro subsistemas fundamentales : Procesos de Negocio , Personas , Estructura Organizacional y Tecnologías de la Información.

Diseño detallado : Consiste en la construcción de los diagramas de flujo , el diseño de las mallas de decisiones de primer , segundo y tercer nivel , la construcción del diccionario de datos , el diseño lógico (software) y fisico (hardware) y la modelización estratégica computacional . En el nivel del management propiamente tal corresponderá a la estructuración , negociación y descripción de las políticas organizacionales , las descripciones de tareas inter funcionales (que cruzan

horizontalmente las áreas funcionales) y el establecimiento de los nuevos manuales de procesos y procedimientos.

Construcción : Corresponde a la fase de prueba . Una vez establecido el diseño detallado obtendremos una gran cantidad de información que deberá ser reprocesada e implementada. Normalmente esto se realizará en forma incremental , mediante aproximaciones sucesivas y en base a la construcción de prototipos y planes pilotos.

Mejoramiento Continuo : Es la etapa post reingeniería , una vez que el proyecto ha finalizado y corresponde a las labores que es necesario realizar para mejorar continuamente los pilares sobre los que trabaja la Reingeniería , vale decir , los subsistemas humanos , tecnológicos , de estructura organizacional y procesos.

4.10 LA POST-REINGENIERÍA

Luego de 4 años de aparecida la reingeniería en su concepto fundamental, donde han existidos múltiples éxitos y fracasos así como búsqueda de metodologías que enmarquen esta filosofía han quedado las siguientes lecciones.

1. Si no existe una estrategia de negocios no siga adelante. Es imposible comprender los procesos estratégicos sin una clara visión del negocio.
2. Si existe una estrategia de negocios, pero no está clara , trabaje con la dirección para articularla en paralelo con la fase de iniciación del proyecto de reingeniería.
3. Al formular la estrategia de negocios no puede ignorarse las ventajas competitivas potenciales y la posible ampliación de mercado, por mejoras en las áreas operativas.

4. Es muy importante recalcar y dar una gran preocupación al aspecto cultural de la organización.

5. No sobre valorar los expertos externos, es muy importante también la experiencia en el rubro.

6. Se debe evaluar muy bien si es que se inicia de una página en blanco o se da primero un conocimiento detallado de los procesos actuales para luego rediseñar algunos aspectos.

Existen bastante ejemplos a favor para uno y para otro.

Por lo tanto se recomienda crear una estrategia de negocios mediante los análisis tradicionales de la Planificación Estratégica, pero debe darse una visión estratégica de los procesos de negocios para fijar objetivos que desconociendo el potencial del área operativa sería imposible predecir. Esto debe lograrse en el análisis situacional de la empresa dando un gran énfasis a la Cadena de Valor de Porter y contrastarlo con las oportunidades del mercado. Una vez comparado, se fijan las estrategias u objetivos estratégicos de la organización ; luego en la implementación se tomará la decisión de efectuar Reingeniería, programas de Calidad Total, procesos Justo a Tiempo, etc.

Por lo tanto la Reingeniería completa el proceso de Planificación estratégica en su génesis y permite que las metas sean pensadas en las nuevas métricas que valora el mercado, y que están orientadas a los procesos como fuente de oportunidades sostenibles , que permiten una diferenciación y que al mismo tiempo induce un reducción de costos sin sacrificio de las características de los productos o servicios y la total satisfacción del cliente.

Las afirmaciones anteriores se fundamentan en los siguientes puntos :

La tendencia que actualmente predomina es la que apunta a rescatar los mejores enunciados de la gran cantidad de técnicas existentes, y los combina de acuerdo a los requerimientos propios de cada empresa. Esta idea que no fue propiciada por Hammer.

Muchas cosas han cambiado desde el inicio de esta teoría. Y quizás la más sobresaliente es que el propio Hammer ha comenzado a criticar su propuesta, reconociendo con ello que su teoría no era la única esperanza para que la empresa norteamericana recuperara su vigor, como lo promulgaba en un comienzo. Johansson (1994) ya consideraba a la reingeniería como el conjunto mayor de todas las técnicas de mejoras operativas y tácticas.

Dicho cambio de actitud hacia esta revolucionaria teoría se explica no sólo por los tropiezos que tuvo en su puesta en práctica, sino también por el bajo nivel de éxito que ella alcanzó en las empresas que la aplicaron.

Si bien no existen estudios acabados sobre este último punto, los entendidos concuerdan en que se trata de una cifra alta. Hammer ya hablaba en un comienzo de un 70% de fracaso, aunque en ese momento él atribuía el hecho a razones distintas de las que reconoce actualmente.

De cualquier modo, hoy son pocos los que adhieren únicamente a la reingeniería. La idea inicial de Hammer y Champy ponía énfasis en los grandes cambios para lograr resultados significativos. Para conseguirlos se debía derribar todo aquello que dificultara alcanzar ese objetivo. El problema fue que en esta batalla hubo muchos caídos, pues aspectos esenciales de la empresa se descuidaron abiertamente.

Pocas compañías aplicaron con éxito la teoría, ya que frecuentemente se producía un choque entre la rigidez con que ésta se presentaba y la realidad de la empresa. Las

reestructuraciones comenzaron a asociarse con despidos masivos y enormes exigencias para aprender a rehacer las cosas.

Tal situación dio lugar a numerosas críticas, entre las cuales la más mencionada fue la poca atención que se le prestó al factor humano en el proceso de cambio. "El hombre es un animal de costumbre. Si se lleva mucho tiempo haciendo algo de una manera, un cambio genera un trauma y estrés, por lo que las personas tienden a rechazar el cambio", argumenta Gastón L'Huillier, director de consultoría de Price Waterhouse.

El tema de los cambios radicales también fue ampliamente cuestionado. En muchas empresas donde se aplicó reingeniería, incluso aquellos procesos que presentaban un excelente desempeño, fueron repensados. "Creo que la falla no es tanto de implementación, sino más del concepto, porque reingeniería asume que hay ineficiencias enormes en toda la compañía. Y ese es el problema, porque no siempre los cambios radicales son la mejor opción", sostiene Peter Attfield, director regional de Quest Worldwide.

Otro elemento que actuó como freno de la teoría, de acuerdo a los entrevistados, fueron los consultores externos. Las compañías contrataron a personas de fuera para que resolvieran sus problemas internos, sobrevalorando con ello los conocimientos teóricos de aquellos y subvalorando los adquiridos en la práctica.

Al respecto, Sergio Olavarrieta, Ph. D en Administración de Empresas y académico del Departamento de Administración de la Universidad de Chile, plantea que "las organizaciones valen por lo que saben y si lo que saben deja de valer, ellas también". Por tanto, para incrementar el valor de la empresa sugiere la creación de mecanismos

internos que capturen el conocimiento generado, eliminen el obsoleto o defectuoso, difundan el exitoso y permitan la innovación de éste.

Jorge Ardiles, profesor de la Escuela de Economía de la Universidad Católica: "La reingeniería cumplió el rol de hacer pensar a la empresa que para mejorar sus niveles de eficiencia debía controlar sus procesos", dice. Por otro lado, el detectar fallas en esta teoría no implicó desecharla por completo, sino más bien modificar los puntos cuestionados, para así mejorarla.

"la reingeniería puede ser considerada como complementaria, pues puede facilitar el desarrollo de capacidades distintivas al interior de la organización", señala Sergio Olavarrieta.

En Quest Worldwide, por ejemplo, proponen mezclar los mejores elementos de la reingeniería con los del mejoramiento continuo para así resolver las deficiencias que se presenten en cualquiera de los cinco impulsores de cambio que ellos distinguen y que son: capacidad de transformar la estrategia en acción, sensibilidad frente al cliente, cultura balanceada, excelencia operacional y filosofía central.

Algo semejante es lo que aconseja Price Waterhouse. Allí la metodología se denomina "integración al cambio" y plantea que en este proceso se dan dos etapas, una de cambios radicales y otra de mejoramiento continuo. En cada una de éstas se debe atender a las situaciones del mercado, productos, procesos, tecnología, estructura, personas de la organización y su cultura, para que actúen de manera coherente y el cambio tenga resultados exitosos.

Tal como lo señala Rodolfo Torres, consultor especializado en temas de productividad y calidad, la idea se resume en que "las empresas no tienen problemas de

reingeniería o de mejoramiento continuo; tienen problemas sin apellido y en ese contexto es necesario hacer cambios drásticos y de pronto cambios más leves”.

(<http://members.tipod.com/~tulipan/reinge.htm>)

4.11 ÉXITO EN LA REINGENIERÍA

Lamentablemente, a pesar de los muchos casos de éxito presentados, muchas compañías que inician la reingeniería no logran nada. Terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento del negocio.

A continuación se presenta la mayor parte de los errores comunes que llevan a las empresas a fracasar en reingeniería:

Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo

Aunque los procesos existentes sean la causa de los problemas de una empresa, son familiares; la organización se siente cómoda con ellos. La infraestructura en que se sustentan ya está instalada. Parece mucho más fácil y sensato tratar de mejorarlos que descartarlos del todo y empezar otra vez. El mejoramiento incremental es el camino de menor resistencia en la mayoría de las organizaciones. También es la manera más segura de fracasar en la reingeniería de las empresas.

No concentrarse en los procesos

Innovar es también el resultado de procesos bien diseñados, no una cosa en sí misma.

La falla está en no adoptar una perspectiva orientada a los procesos en el negocio.

No olvidarse de todo lo que no sea Ingeniería de procesos

Un esfuerzo de reingeniería, genera cambio de muchas clases. Hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos, es decir todo lo que se relaciona con procesos.

Hasta los gerentes que ansían una radical reingeniería de procesos se asustan ante la magnitud de los cambios que para ello se requiere. Precisamente lo que significa rediseñar es rehacer la compañía.

No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados

La gente necesita alguna razón para dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados. La administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen.

Se tiene que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal al igual que lo que ocurre en sus escritorios. Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad se tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Los altos administradores tienen que dar charlas a cerca de estos nuevos valores y al mismo tiempo demostrar su dedicación a ellos mediante su comportamiento personal.

Conformarse con resultados de poca importancia

Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones. Es grande la tentación de seguir el sendero más fácil y contentarse con la mejora marginal, ésta a la larga es más bien un perjuicio. Lo más nocivo es que las medidas marginales refuerzan una cultura de incrementalismo y hacen de la compañía una entidad poco valerosa.

Abandonar el esfuerzo antes de tiempo

No puede sorprendernos que algunas compañías abandonen la reingeniería o reduzcan sus metas originales al primer síntoma de problemas. Pero también hay compañías que suspenden su esfuerzo de reingeniería a la primera señal de éxito. El éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida fácil del negocio de costumbre. En ambos casos la falta de perseverancia priva a la compañía de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.

Limitar de ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería

Un esfuerzo de reingeniería está condenado de ante mano al fracaso cuando, antes de empezar, la administración define de una manera estrecha el problema por resolver o limita su alcance. Definir el problema y fijar su alcance son pasos del esfuerzo mismo de reingeniería. Este empieza con el planteamiento de los objetivos que se persiguen, no con la manera como dichos objetivos se van a alcanzar.

La reingeniería tiene que romper fronteras, no reforzarlas. Tiene que sentirse destructiva no cómoda.

Insistir en que la reingeniería es fácil es insistir en que no es ingeniería.

Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes Impidan que empiece la reingeniería

Las características culturales dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de ingeniería antes de que comience. Las compañías cuya orientación a corto plazo las mantiene enfocadas exclusivamente en los resultados trimestrales encontrarán difícil extender su visión a los más amplios horizontes de la reingeniería. Los ejecutivos tienen la obligación de superar esas barreras.

Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba

Hay dos razones para que los empleados de primera línea y los mandos medios no estén en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito.

La primera es que los que están cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingeniería. La segunda razón es que todo proceso comercial necesariamente cruza fronteras organizacionales.

Si un cambio radical surge desde abajo, puede que le pongan resistencia y lo ahoguen. Solo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.

Confiar el liderazgo a una persona que no entienda de reingeniería

El liderazgo de la alta administración es un indispensable requisito previo del éxito pero no cualquier alto administrador sirve para el caso. El líder tiene que ser alguien que entienda la reingeniería y este plenamente comprometida con ella debe además, orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales. La antigüedad y la autoridad no son suficientes; igualmente críticas son la comprensión y una actitud mental adecuada.

Escatimar los recursos destinados a la reingeniería

Una compañía no puede alcanzar las enormes ventajas de rendimiento que promete la reingeniería sin invertir en su programa, y los componentes más importantes son el tiempo y la atención de los mejores de la empresa. La reingeniería no se les puede confiar a los semicompetentes.

Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no les concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería, y los incita a

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

no hacer caso de ella o a oponerle resistencia, esperando que no ha de pasar mucho tiempo sin que pierda impulso y desaparezca.

Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa

Si las compañías no ponen la reingeniería a la cabeza de su agenda, es preferible que prescindan del todo de ella. Faltando el interés constante de la administración, la resistencia y la inercia harán que el proyecto se pare. El personal solo se reconcilia con la inevitabilidad de la reingeniería cuando reconoce que la administración está comprometida a fondo, que se concentra en ella y le presta atención regular y constante.

Disipar la energía en un gran número de proyecto

La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, lo que equivale a decir que las compañías tienen que concentrar sus esfuerzos en un número pequeño de procesos a la vez. Puede que muchos procesos (servicios a los clientes, investigación y desarrollo y de ventas) necesiten una reingeniería radical, pero para lograr el éxito no se deberán atender a todos simultáneamente. El tiempo y la atención de la administración son limitados, y la reingeniería no recibirá el apoyo que es necesario si los administradores están pensando en una cosa y otra.

Tratar de rediseñar cuando el director ejecutivo le falta pocos años para jubilarse

Hacer cambios radicales en los procesos de una compañía traerá inevitablemente consecuencias serias para la estructura de ésta y para sus sistemas administrativos, y una persona que está a punto de retirarse sencillamente no querrá intervenir en tan complejas cuestiones o adquirir compromisos que limiten la libertad de acción de su sucesor.

En las organizaciones jerárquicas, sobre todo, los aspirantes al alto cargo que va a quedar vacante quizá se sientan vigilados y juzgados, en tal caso se interesarán más en el desempeño individual que en ser parte de un gran esfuerzo colectivo de reingeniería.

No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora

Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como solo otro programa del mes. Este peligro, ciertamente, se convertirá en realidad si la reingeniería se le confía un grupo impotente. Para evitar esa posibilidad la administración tiene que confiarles la reingeniería a gerentes de línea, no a especialistas del personal ejecutivo. Además si se ha emprendido otro programa de mejora, entonces hay que tener mucho cuidado de lo contrario habrá confusión, y se desperdiciará una energía enorme para ver cual de los dos es superior.

Concentrarse exclusivamente en diseño

La reingeniería no solo es rediseñar. También hay que convertir los nuevos diseños en realidad. La diferencia entre los ganadores y los perdedores no suele estar en la calidad de sus respectivas ideas sino en lo que hacen con ellas. Para los perdedores, la reingeniería nunca pasa de la fase ideológica a la ejecución.

Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado

No se puede hacer una tortilla sin romper los huevos. Sería grato decir que la reingeniería es un programa en que sólo se gana, pero sería una mentira. La reingeniería no le reporta ventaja a todos. Algunos empleados perderán sus empleos y otros no quedarán contentos con sus nuevos oficios. Tratar de complacer a todos es una empresa imposible, que sólo aplazará la ejecución de la reingeniería para el futuro.

Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia

Los empleados siempre opondrán resistencia, es una reacción inevitable cuando se emprende un cambio de grandes proporciones. El primer paso para hacerle frente y esperarla y no dejar que entorpezca el esfuerzo.

La verdadera razón de que la reingeniería no tenga éxito es la falta de previsión de la administración que no planifica de antemano para hacer frente a la inevitable resistencia que la reingeniería encontrará.

Prolongar demasiado el esfuerzo

La reingeniería produce tensiones en toda la compañía y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos. Un tiempo justo de 12 meses deben ser suficientes para pasar de la proacción a la entrega de un proceso rediseñado. Si se tarda más, la gente se impacienta, se confunde y se distrae. Llegará a la conclusión de que se trata de otro programa fraudulento y el esfuerzo fracasará.

Por todo lo enunciado anteriormente hay más motivos de fracaso porque la gente tiene una gran habilidad para encontrar nuevas maneras de abandonar un proyecto, pero en todos los motivos vistos, hemos encontrado un factor común y es el papel que desempeña la alta administración. Si la reingeniería fracasa sea cualquiera la causa inmediata, los altos administradores no entendieron bien la reingeniería ó padecen la falta de liderazgo.

(<http://www.deguate.com/Infocentros/gerencia/admon/16.htm>)

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

5.1 INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de capítulos anteriores se construyeron conceptos a través de una investigación documental, observación directa y entrevista dirigida, ahora y para estructurar este importante capítulo, se manejan todos los resultados de las investigaciones que se detallaron en las páginas anteriores.

5.2 LA EMPRESA

La empresa en la cual se va a aplicar esta investigación se llama Promociones Turísticas de Uruapan S.A. de C.V. , ésta es un microempresa por que cuenta con 3 empleados en el área de ventas y una persona en el área administrativa y contable, es una empresa de origen nacional, privada y se dedica a la prestación de servicios de agencia de viajes, como son reservaciones y venta de boletos de avión nacionales e Internacionales, reservaciones en hoteles tanto dentro como fuera del país, renta de automóviles también dentro y fuera de país, y demás servicios inherentes al perfil de la empresa.

Esta empresa inició operaciones el 02 de julio de 1999 por lo tanto se puede decir que es de nueva creación, se encuentra ubicada en el Paseo Lázaro Cárdenas # 1842 colonia Jardines del Cupatitzio entre Caracas y Ámsterdam.

La agencia de viajes es una empresa constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable, esta cuenta únicamente con dos socios, los cuales se encargan del manejo de la misma.

MISIÓN: " Somos una empresa que brinda servicio de asesoría de viajes de placer, de negocios y de incentivos a la sociedad en general, utilizando la mas moderna tecnología en cuanto a programas manejados vía satélite en conjunto con las líneas aéreas, proporcionándole al cliente las mejores alternativas de acuerdo a sus necesidades y preferencias con un personal altamente capacitado para brindar un servicio personalizado de manera constante en la proposición de opciones para la diversión, entretenimiento y negocios.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

1. Proporcionar la Información solicitada por el cliente de una forma veráz y oportuna en un lapso máximo de 20 minutos, haciendo uso de los programas manejados vía satélite.
2. Tener contacto con prestadores de servicios y mediante convenios incrementar los planes promocionales de tours en un 30% durante el presente año para obtener la participación del mercado y así incrementar el volumen de ventas y comisiones.
3. Prestar al cliente de una forma atractiva y sugerente un mínimo de 5 posibles alternativas acorde a sus necesidades, para así formar parte activa de la decisión tomada por este e incrementar las ventas en un 20% con relación al año anterior.

Por el tamaño y la antigüedad de la empresa la empresa aún no cuenta con manuales ni de organización ni de procedimientos.

En la creación de esta empresa no se contemplo el asesoramiento profesional de un administrador desarrollando este los trabajos de una forma empírica con el consiguiente

lento desarrollo de la misma. Por tal motivo no hay un aprovechamiento real de los recursos tanto humanos como materiales. (Fuente: Director de la empresa)

5.3 ORGANIZACIÓN

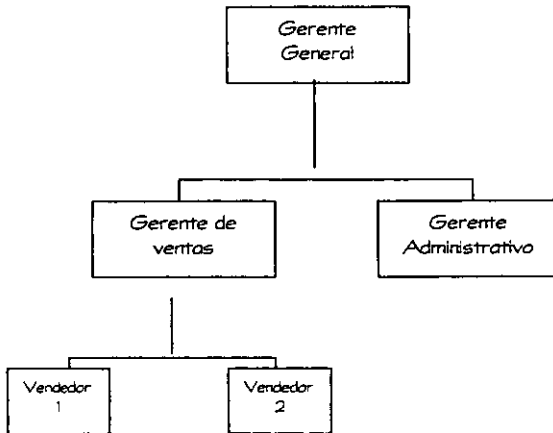
Para poder diagnosticar esta empresa de una manera as profunda debemos de conocer como esta organizada, tomando como base que organización es " El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas." (REYES,1994:276)

De este modo podemos decir que la empresa está organizada de la siguiente manera:

- *Área de ventas:* Cubierta por 3 personas de las cuales dos de ellas se dedican mas a detalle a la reservación de hoteles y paquetes nacionales; y la tercera persona se dedica exclusivamente a boletos de avión y paquetes en el extranjero.
- *Área Administrativa-Contable:* Se cuenta con una persona la cuál realiza todo lo relacionado con esta área.

El organigrama que la empresa tiene estructurado actualmente es el siguiente:

Organigrama



Fuente: Director de la empresa

Con lo anterior deducimos que la empresa tiene definidas las tareas a realizar conociendo de esta manera las actividades propias de la empresa. El personal debe cumplir con cierto perfil para desempeñarse adecuadamente, y este es:

1. Habilidades son mas mentales que fisicas, debe tener facilidad de palabra, mucho retentiva, facilidad para relacionarse con las personas.
2. Esfuerzo: también es mental ya que cuando es temporada alta es cuando hay mas trabajo y deben realizar las labores con mas esfuerzo.

3. *Responsabilidad: es alta ya que un pequeño error puede arruinar las vacaciones de las personas ó algún viaje importante de negocio y además cada error representa un costo muy elevado.*
4. *El lugar cuenta con todo lo que necesita el personal para realizar su trabajo teniendo un ambiente agradable.*

Se cuenta con un tipo de departamentalización funcional, siendo esta como ya se mencionó en el capítulo 3 de esta tesis "la agrupación de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa.", pero a causa de la variada carga de trabajo en las dos áreas, en ocasiones un departamento apoya al otro y viceversa.

Las actividades que se realizan por puesto son:

- a) *La persona de ventas encargada de boletos de avión y paquetes en el extranjero, realiza las siguientes actividades:*
 - *Reservación e información sobre vuelos nacionales e internacionales, ya sean horarios, precio, tipo de avión, servicios brindados durante el vuelo.*
 - *Asesoría de la tarifa mas adecuada dependiendo de sus necesidades y el tiempo en que la solicitó y el día de salida.*
 - *Contacto con los mejores proveedores para paquetes en el extranjero.*
 - *Trámite de visas excepto ante los países que tienen este servicio a través de las agencias de viajes.*

- *Recepción y atención al cliente.*
 - *Elaboración del reporte de ventas diariamente.*
- b) *Las personas encargadas de los paquetes y hoteles nacionales realizan las siguientes actividades:*
- *Investigar los precios de los principales hoteles en los destinos turísticos de mas demanda.*
 - *Negociar mejores tarifas con los hoteleros, con base en ventas anteriores.*
 - *Tener actualizados estos precios siempre*
 - *Ofrecer al cliente las mejores opciones dependiendo sus gustos, necesidades y preferencias.*
 - *Hacer las reservaciones.*
 - *Indicar al departamento administrativo-contable cuando hay que hacer el pago al hotel y cual es el monto del pago.*
 - *Brindar al personal administrativo-contable los datos necesarios para la elaboración de factura y pago.*
- c) *El personal del departamento administrativo contable realiza las siguientes actividades:*
- *Capturar los reportes elaborados por el departamento de ventas.*

- Llevar un control estricto sobre los cheques girados contra los ingresos recibidos para evitar faltantes.
- Elaborar las pólizas de Ingresos, Egresos, Diario y Cheques.
- Realizar pagos
- Calcular nómina
- Pagar nómina

Para poder analizar como se están llevando a cabo las actividades dentro de esta empresa tenemos que conocer los procedimientos que en esta se realizan.

PROCEDIMIENTOS:

DEPARTAMENTO DE VENTAS:

- RESERVACIÓN BOLETO DE AVIÓN

ACTUAL

1. Preguntar al pasajero a que destino necesita viajar, que día y en que horario.
2. Buscar en la computadora las mejores opciones que el cliente necesite.
3. Darles todas las opciones encontradas.
4. Anotárselos en un papel membretado.
5. Si el cliente lo requiere, hacer la reservación.
6. Imprimir el boleto.

7. Cobrarle al pasajero.

8. Entregarle los boletos.

PROPUESTO:

1. Preguntar al cliente a que destino necesita ir e irlo buscando en la computadora.

2. Ofrecerle todas las opciones que la computadora señala.

3. Si el pasajero lo requiere hacer la reservación

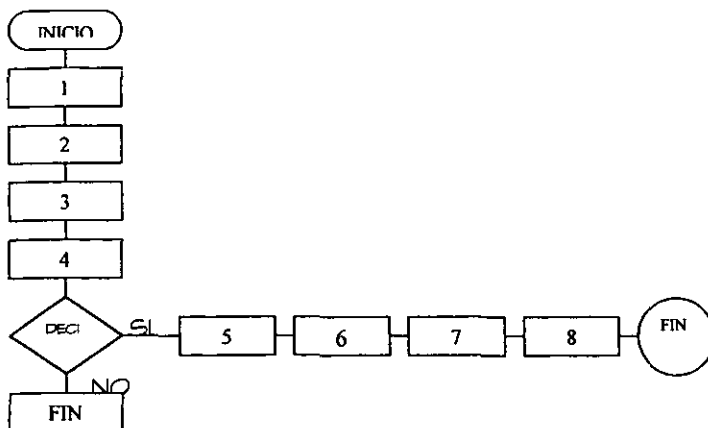
4. Imprimir el boleto

5. Cobrarle al cliente

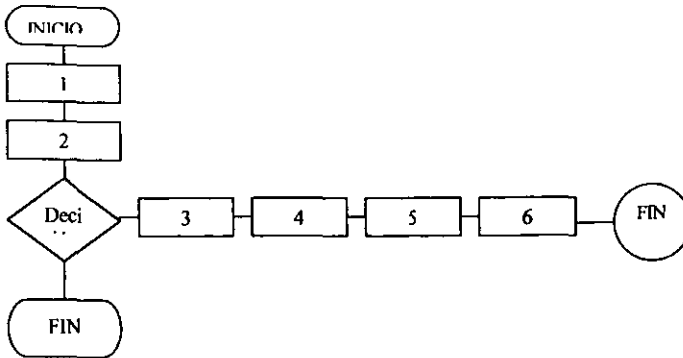
6. Entregar el boleto

DIAGRAMA:

ACTUAL.



PROPUESTO.



- RESERVACIÓN Y VENTA DE PAQUETES EN EL EXTRANJERO

ACTUAL

1. Obtener del cliente los datos como lugares a visitar, fechas disponibles y presupuesto del cliente.
2. Buscar con los operadores que la empresa maneja cual maneja el recorrido solicitado.
3. Preguntar al operador si existe espacio disponible para las fechas que se requieren y el costo de la excursión.
4. Notificar la cliente la información obtenida.

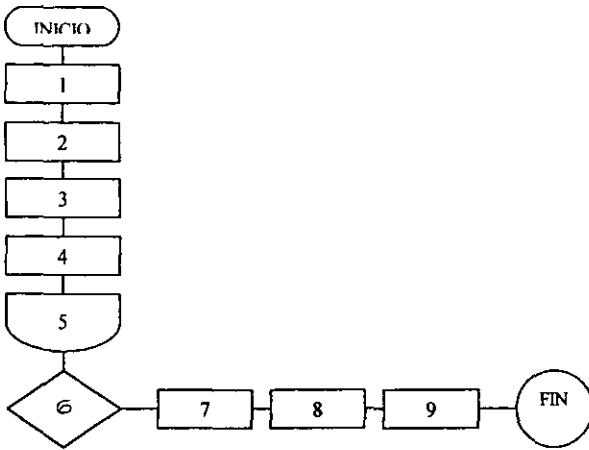
5. Esperar la decisión del cliente.
6. Hacer la reservación.
7. Realizar la venta y depositarle al operador.
8. Esperar a que lleguen los documentos ya sea de México o de Guadalajara.
9. Entregar al cliente los documentos de la excursión.

PROPUESTO:

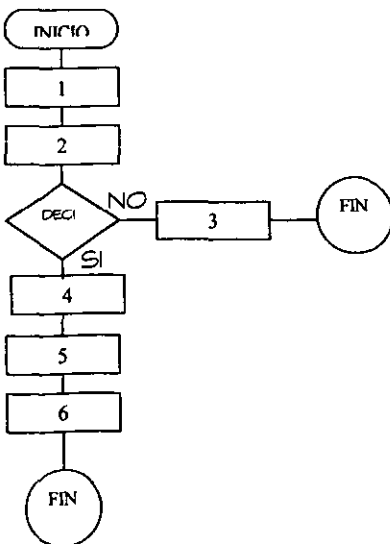
1. Abrir una papeleta con los datos del cliente como nombre, teléfono, sitios de interés a visitar, fecha en que desea viajar y presupuesto del cliente.
2. Revisar los manuales que los operadores otorgan y mostrárselos al cliente, brindándole en ese momento toda la información posible.
3. Si el cliente se decide por alguna opción en especial llamar al operador para saber si hay disponibilidad en las fechas que el cliente necesita y rectificar la tarifa.
4. Cobrarle al cliente y brindarle los datos al departamento administrativo para que realice el pago correspondiente.
5. Esperar la documentación.
6. Entregar los documentos al cliente.

DIAGRAMA:

ACTUAL.



PROPUESTO.



- RESERVACIÓN DE HOTELES NACIONALES:

ACTUAL

1. Preguntar al cliente que destino desea visitar y en que fechas.
2. Hablar a los diferentes hoteles para conocer su disponibilidad en la fecha requerida y conocer la tarifa que maneja.
3. También consultar con los diferentes operadores para tener mas opciones que darle al cliente y poder encontrar el mejor precio.
4. Exponerle al cliente las opciones que se encontraron.
5. Al momento de que el cliente tome la decisión hacer la reservación.
6. Mandar el pago en conjunto con el departamento administrativo.
7. Corroborar con el hotel que el pago se haya recibido.

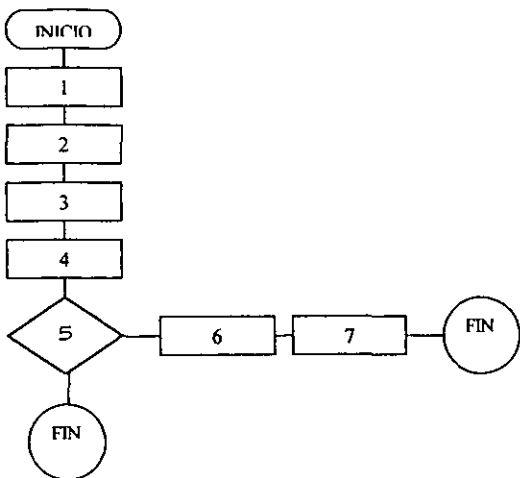
PROPUESTO:

1. Abrir una papeleta con los datos del cliente (nombre, teléfono, fecha a viajar y lugar).
2. Revisar las tarifas actualizadas constantemente para brindarle al cliente los precios en ese momento.
3. En caso de querer la reservación hablar al hotel ó al operador para conocer si hay disponibilidad para las fechas requeridas y hacer la reservación.
4. Cobrarle al cliente y entregarle la papeleta.

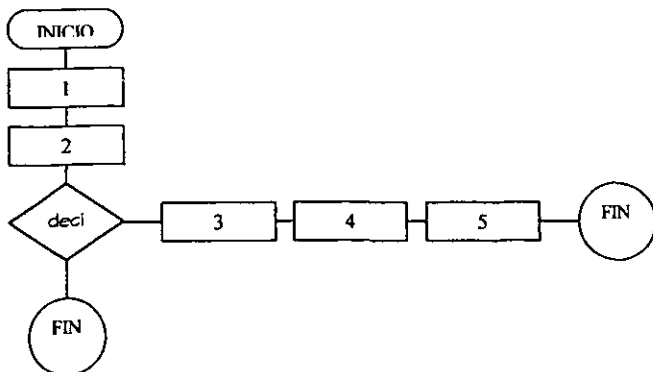
5. Darle los datos al departamento administrativo para que se realice el pago.

DIAGRAMA

ACTUAL.



PROPUESTO.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- CAPTURAR LOS REPORTES ELABORADOS POR EL DEPARTAMENTO DE VENTAS;

ACTUAL:

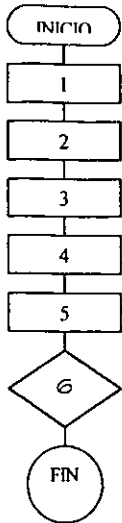
1. Recibir por la mañana los reportes del día anterior
2. Encender la computadora
3. Ingresar al programa de iCAAV
4. Preguntar al departamento de ventas los datos que hagan falta en el reporte.
5. Capturar las ventas de ese día
6. Archivar los reportes.

PROPUESTO:

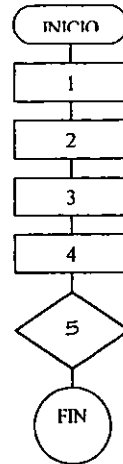
1. Recibir por la mañana la venta del día anterior.
2. Revisar que no existan faltantes.
3. Encender la computadora e Ingresar al programa administrativo iCAAV.
4. Capturar los reportes.
5. Archivar los reportes.

DIAGRAMAS

ACTUAL



PROPUESTO.



- CONTROL SOBRE CHEQUES GIRADOS

ACTUAL

1. En la computadora ingresar al Excel
2. Abrir el archivo del mes correspondiente
3. Capturar el número de cheque, concepto y total
4. Capturar el total de la venta tomando el dato de la ficha de depósito
5. Determinar si existe faltante o sobrante.

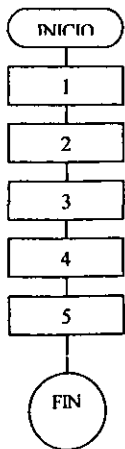
PROPUESTO

- CONTROL SOBRE CHEQUES GIRADOS CONTRA DEPÓSITOS REALIZADOS

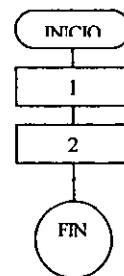
1. Abrir el archivo desde ABRIR DOCUMENTO DE OFFICE del mes correspondiente
2. Capturar en la columna correspondiente los datos como son número de cheque, concepto, total del egreso, ingreso por ese concepto y en caso de existir

DIAGRAMAS

ACTUAL.



PROPUESTO.



- REALIZAR PAGOS DE GASTOS DE LA EMPRESA

ACTUAL:

1. Al iniciar el mes hacer una relación de los pagos que deben realizarse
2. Anotar en la relación concepto, monto y fecha de pago
3. Al realizar el pago anotarlo como Pagado

PROPUESTO

- REALIZAR PAGOS A LOS HOTELES

1. Al recibir del departamento de ventas el reporte con alguna venta de hotel u operadora hacer el cálculo de cuanto hay que depositarle al hotel.
2. Elaborar el cheque por la cantidad a pagar y hacer la ficha de depósito correspondiente.
3. Ir al banco y realizar el pago.
4. En ese momento realizar la factura de comisión.
5. Brindarle al departamento de ventas la ficha y la factura de comisión para que éstas sean mandadas por fax y de éste modo el hotel estará seguro de que el pago ya se realizó.

- PAGAR NÓMINA

ACTUAL

1. Cada quincena elaborar el cheque correspondiente para el pago a los trabajadores
2. Cambiar el cheque en el banco para entregar efectivo.
3. Llenar los formatos de nómina
4. Entregar su dinero a los trabajadores y estos deben firmar el comprobante el cual se anexará a la póliza del cheque correspondiente.

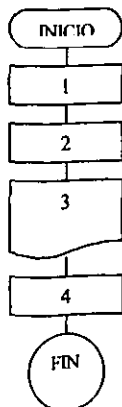
PROPUESTO

- PAGAR NÓMINA

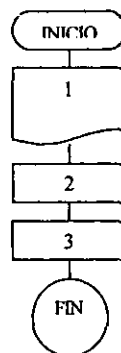
1. Elaborar los formatos de nómina con los datos necesarios y dependiendo de la cantidad elaborar el cheque correspondiente.
2. Cambiar el cheque por efectivo en el banco
3. Entregar el dinero al trabajador firmando estos el recibo correspondiente

DIAGRAMAS

ACTUAL.



PROPUESTO.



- FACTURACIÓN

ACTUAL:

1. Revisar las facturas de comisión pendientes.
2. Hablar al hotel para preguntar los datos que nos hacen para hacer la factura.
3. Hacer la factura al hotel para recibir la comisión devengada.
4. Mandar la factura por correo elaborando previamente el sobre con los datos necesarios.
5. Después de 8 días revisar si ya mandaron la comisión por parte del hotel, si no llámarles por teléfono para recordarles.

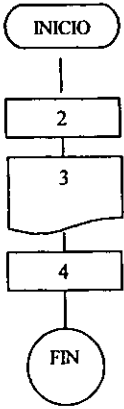
PROPUESTO:

1. Revisar periódicamente las facturas de comisión pendiente ya sea de elaboración o de cobro.
2. En caso de haber un cobro pendiente llamar al hotel u operadora para recordarles que algo está pendiente.
3. Si alguna factura no está elaborada realizarla tomando los datos del registro que se debe tener actualizado constantemente, el cual debe contener nombre a quién facturar, dirección, Registro Federal de Contribuyentes y código postal.
4. Mandar la factura por correo

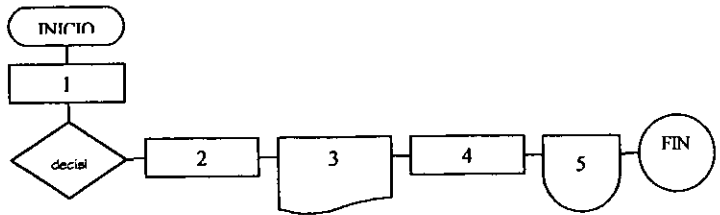
5. Esperar a que llegue el pago o después de 8 días llamar para recordarles.

DIAGRAMAS:

ACTUAL.

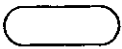


PROPUESTO.

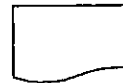


SIMBOLOGÍA:

INICIO:



FACTURACIÓN



OPERACIÓN:



DECISIÓN



FIN



ALMACÉN



CONCLUSIONES

Después de analizar los diagramas de flujo podemos observar que en el diagrama 1 al aplicar la reingeniería se va a obtener una reducción de dos pasos en el procedimiento para reservación y venta de boletos de avión, lo cuál traerá como consecuencia menor tiempo de espera para el cliente y mayor eficiencia por parte de la empresa.

Otro de los procedimientos que muestra una reducción significativa es el que se refiere a control de cheques girados del departamento administrativo provocando el ahorro de tiempo para este departamento.

Podemos observar también que en el procedimiento de la elaboración de facturas hubo un aumento en pasos ya que se requiere tener un mayor control en esa actividad.

También se le sugiere a la empresa crear su manual de organización y de procedimientos así como poner más énfasis en las actividades que aquí se realizan.

El departamento administrativo debe tener mayor coordinación con el departamento de ventas para llevar un mejor control en la elaboración de reportes de ventas y así mismo el uso del programa administrativo el cuál es una herramienta sumamente necesaria para el funcionamiento de la misma ya que por medio de el se pueden conocer los saldos de cobranza pendiente, la facturación pendiente y los Estados de Resultados y de posición financiera sin necesidad de elaborarlos.

El resultado que nos arrojan las investigaciones y evaluaciones de lo propuesto para esta empresa es la real necesidad de la aplicación de la reingeniería, ya que se pudo constatar que al no seguir un claro sistema administrativo la empresa sub utiliza su potencial.

Con la aplicación de la reingeniería se logrará una mayor eficiencia, se tendrá la capacidad de aumentar de nivel de productividad y los costos de operación se varán reducidos. La imagen de la agencia presenta un nuevo modelo y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y empleados tendrán que utilizar en éste reinvento de la empresa, ya que transformará la técnica utilizada anteriormente en la cual muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes y si muchas de estas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia empresa.

Por último podemos concluir que se puede aplicar reingeniería en una agencia de viajes a pesar de ser una micro empresa, por lo tanto podemos afirmar que las técnicas modernas de administración no fueron creadas únicamente para las grandes empresas sino que podemos aplicarlas sin importar el tamaño de la misma y de este modo provocar grandes cambios en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATTO IDALBERTO. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. McGraw-Hill, 1989.
- MÉNDEZ MORALES JOSE SILVESTRE, *Economía y la Empresa*. Ed. McGraw-Hill 1992
- RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUÍN. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. ED. ECAFSA 4ta Edición 1996
- REYES PONCE AGUSTÍN. *Administración Moderna*. ED. Limusa Noriega Editores. 1ª EDICIÓN 1994
- HAMMER MICHAEL & JAMES CHAMPY. *Reingeniería*. ED. Norma 1994
- INTERNET: <http://www.dequate.com/Infocentros/gerencial/admon16.htm>