



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE QUÍMICA

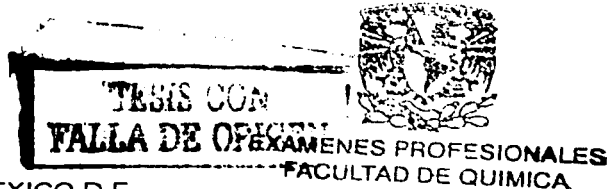
CAMBIOS AL SISTEMA ADMINISTRATIVO TRADICIONAL DEL
AREA REGULATORIA DE UNA EMPRESA LÍDER GLOBAL EN EL
SUMINISTRO DE TERAPIAS CRÍTICAS EN EL ÁMBITO
FARMACÉUTICO MEXICANO

CUARTA OPCIÓN: TRABAJO ESCRITO VÍA EDUCACIÓN
CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
QUÍMICA FARMACÉUTICA BIÓLOGA

PRESENTA

CLAUDIA ERÉNDIRA ROCHA URQUIZA



MÉXICO D.F.

FACULTAD DE QUÍMICA

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Jurado Asignado

Presidente: LEON C. CORONADO MENDOZA

Vocal: SERGIO A. HERNANDEZ SANDOVAL

Secretario: MARIA DEL SOCORRO ALPIZAR RAMOS

1er Suplente: MARIA DEL ROCIO CASSAIGNE HERNANDEZ

2do Suplente: SARA VALDEZ MARTINEZ

Sitio donde se desarrollo el tema: Ciudad Universitaria

Nombre Completo y firma del asesor del tema:



QFB. Sergio Andrés Hernández Sandoval

Nombre completo y firma del sustentante:



Claudia Eréndira Rocha Urquiza

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme la vida y
por permitirme llegar.

A mi Padre:

Por tu incansable espíritu de
superación, por toda tu confianza,
consejos y por ser como eres.

A mi Madre:

Por enseñarme lo más grande
y valioso de esta vida, por la
fortaleza para afrontar todos los
retos y por ser mi mejor amiga.

A la Universidad

Por haberme dado los conocimientos y el criterio para ser una persona mejor cada día.

A los H. Miembros del Jurado

Por todo su apoyo y consejos para hacer posible este trabajo

A todos mis profesores:

Por la formación académica y el desarrollo personal que en mi fomentaron

Al QFB. Sergio Hernández Sandoval:

Por todos sus consejos, apoyo y sobre todo por su invaluable amistad.

Al Lic. Saúl Flores

A la Lic. Esmeralda Torres

Al QFB. Carlos Granados

Al Sr. Ricardo González U.

Al Lic. Cesar Urquiza R

A la Lic. Maria Elena Torres

Al Dr. Filadelfo Urquiza R

A Ileana Urquiza

Al Dr. Mario Gutierrez

Por todo su apoyo y su amistad

A la QFB. Eloisa Martínez

Por todo su apoyo incondicional y sus consejos

A la Dra. Adriana Cacho

Por todo lo que hemos logrado y seguiremos logrando juntas

Al I.Q. Marco A. Vega

Por todo el apoyo que siempre me has brindado

A la QFB. Victoria Ruiseco

Por su amistad y su confianza

A Greci

Mi pequeña compañera por toda su alegría y entusiasmo en todos los momentos compartidos

A todas las personas que directa e indirectamente participaron en la realización de este trabajo

Al recuerdo de Javier y Nelly

Por que formaron parte importante en mi vida

*No importa donde estamos
sino hacia donde vamos
en el océano de la vida
algunas veces vamos con
el viento a favor, o en contra....
lo importante es no quedarse
anclado o a la deriva,
sino navegar para llegar
a un puerto seguro.*

O. W. Hólmes

ÍNDICE

	<i>Página</i>
OBJETIVO	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1 Generalidades	
a) <i>La administración y sus conceptos básicos</i>	4
CAPITULO 2 Situación actual en nuestro País	
a) <i>Entorno empresarial</i>	7
b) <i>Economía</i>	8
c) <i>Política</i>	10
d) <i>Ecología</i>	
e) <i>Conceptos innovadores de la administración</i>	11
f) <i>Definición de nuevos términos asociados al Proceso de reingeniería</i>	13
1) <i>Proceso de negocio</i>	
2) <i>Planeación</i>	
3) <i>Organización</i>	
4) <i>Integración de recursos humanos y dirección</i>	
5) <i>Motivación</i>	14
6) <i>Toma de decisiones</i>	
7) <i>Control</i>	
8) <i>Productividad</i>	
9) <i>Concepto de innovación</i>	15
10) <i>Cultura organizacional</i>	
11) <i>Administración estratégica</i>	
12) <i>Reingeniería de procesos</i>	16
g) <i>Factores importantes para definir una estrategia En la nueva organización</i>	18
1) <i>Clima organizacional</i>	18
2) <i>Competitividad</i>	19
3) <i>Valor humano</i>	
4) <i>Misión, visión y la estrategia</i>	22
5) <i>Calidad total</i>	23
6) <i>Motivación</i>	24

CAPITULO 3 Proceso de reingeniería	26
a) Descripción de la empresa	26
b) Análisis FODA de la empresa	30
c) Descripción del departamento de Asuntos Regulatorios	31
CAPITULO 4 Procesos. Evaluación integral de procesos tradicional y su respectiva propuesta de reingeniería	37
-CONCLUSIONES	56
-BIBLIOGRAFÍA	59

OBJETIVO

Proponer una reingeniería estructural al sistema tradicional administrativo del área regulatoria de una empresa (líder global en el suministro de terapias críticas en el ámbito farmacéutico mexicano), de tipo evolutivo, cultural y de desarrollo humano con el fin de lograr un nivel de competitividad y efectividad a nivel nacional e internacional.

INTRODUCCION

En México estamos atravesando por un cambio económico, político y social, catalogado como el más crítico en los últimos 70 años, a pesar de haber vivido ya una revolución así como un proceso de desarrollo y democratización que continúa en el inicio de este siglo XXI.

En el marco de este cambio, este trabajo pretende contribuir a mejorar el desarrollo y la creatividad de los integrantes de la empresa, mediante el planteamiento y adecuación de un sistema con nuevos estilos administrativos que, a nivel mundial, está generando una Cultura de Efectividad o Reingeniería. De esta manera, se crea el compromiso de beneficiar primero a nuestros clientes, al proporcionar una mejor calidad de servicios, y en segundo término a la sociedad en general por la creación o permanencia de empleos. Asimismo, es una herramienta de apoyo a la microeconomía y, por consiguiente, se consolida la macroeconomía de nuestro país.

Esta nueva cultura podría ser el catalizador para crear nuevas generaciones de gente emprendedora y comprometida con el cambio, que esté dispuesta a romper paradigmas en los ya tradicionales patrones empresariales con el objeto de ser competitivos mundialmente.

Cuando cada uno de nosotros tenga la suficiente confianza y preparación para crear mecanismos prácticos que sean flexibles y perfectibles a la mejora continua, esta nueva cultura será funcional y podrá igualar o superar los niveles de vida de la población en general.

En los últimos 30 años, las empresas mexicanas o extranjeras con filiales en nuestro país no han sido capaces, en todos los casos, de afrontar el cambio a una economía global y competitiva, y de vencer los efectos adversos de políticas económicas mal manejadas que redundan en baja productividad, baja competitividad y bajos resultados financieros. Por ello, se propone aplicar una cultura de efectividad dentro de las empresas, a fin de impulsarlas y crear nuevas fuentes de trabajo, fortaleciendo las cadenas productivas.

La industria farmacéutica participa con 0.5% del producto bruto industrial y tiene un valor de seis mil millones de dólares a nivel nacional.

La empresa de la cual se realiza el análisis requiere ser más competitiva en su ramo por lo cual es necesario realizar cambios drásticos en su administración en general, pero este trabajo solo realizará algunas propuestas de mejora en el departamento regulatorio el cual tiene una interdependencia con otros departamentos de la empresa que tienen relación directa con el cliente. Por lo que es necesario eficientar algunos procesos con el fin de proporcionar un valor agregado al servicio al cliente en general.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

En nuestro presente surge la necesidad de modernizarse con eficiencia e innovación. Fenómenos como la apertura económica, la competitividad y la globalización nos arrastran a mantener un sistema con altos niveles de productividad para conservar e incrementar los márgenes de ganancia, logrando también la permanencia y el ingreso de los mercados. Y para cubrir estas necesidades, en las organizaciones es necesario ajustar continuamente los procesos de organización, planeación y las diferentes actividades.

La "Administración" y sus conceptos básicos

La administración se define de diversas formas. Una de las definiciones más comunes la ofrece la American Management Association: "La actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros". El profesor William J McLarney la define como "La combinación más efectiva posible de hombres, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de un grupo social".
(11)

En los antecedentes históricos de la administración es importante tomar en cuenta a tres hombres que han tenido que ver en la evolución de esta ciencia: *Frederick W. Taylor (1856-1915)* considerado como el orientador del movimiento "Scientific Management" en E.U.A., quien hizo contribuciones importantes en el campo actual de la Ingeniería Industrial, preocupándose por lograr una alta eficiencia en el trabajo humano y una mejor utilización del tiempo y de los insumos empleados.

El francés *Henri Fayol (1841-1925)*, que en el año de 1916 señaló que la administración de una empresa estaba compuesta por diferentes funciones, como la planeación, organización, mando, coordinación y control. Solicitó la sistematización científica de cada una de ellas, pero consideró al empleado prácticamente como una máquina.

Elton Mayo (1880-1949), por su parte, aporta sus observaciones sobre la actuación humana real, y considera como contactos diarios las acciones, las reacciones, el estado de ánimo, la conducta social y, sobre todo, la motivación psicológica de los individuos. Considera que al final cada uno de ellos contribuye en el trabajo diario de los individuos.

En México, la historia nos muestra que han existido tres épocas de administración. Los años treinta marcaron el inicio de un sistema burocrático con tiempos y movimientos metódicos, con un enfoque humanista y bajo una administración científica. De 1930 a 1960 se da mayor importancia a las relaciones humanas, con un enfoque idealista. A partir de la década de 1950, la neo-administración fija metas hacia un modelo integral humanístico-realista, todo ello encaminado a mejorar la productividad.

Las diversas formas de trabajo implementadas en los periodos antes mencionados generaron un fuerte debate entre las organizaciones tradicionales por el fortalecimiento de la automatización, dirigida por un conjunto de elementos humanos capaces de manejar un sistema técnico autorregulable.

Todos los conceptos anteriores nos generan la necesidad, en primer lugar, de la búsqueda de la satisfacción del cliente y el reto por un incremento en las ganancias a través de la alta productividad con la optimización de costos y a través de nuevas formas de administración.

Las organizaciones y los individuos, como parte del proceso evolutivo y para mantener el equilibrio en su medio ambiente, se adaptan continuamente dentro de las diferentes organizaciones que existen como familia, sociedad, religión, trabajo etc. Esta adaptación en las organizaciones comprende lo siguiente: coordinar los recursos humanos materiales y financieros para alcanzar los objetivos de la organización, y coordinar la relación entre el medio ambiente interno y externo de la misma, desarrollando un clima organizacional donde el individuo cubra sus necesidades personales y de grupo y, lo más importante, que aprenda a planear, organizar y a tomar decisiones asertivas que lo hagan crecer personal y profesionalmente.

CAPITULO 2

Situación Actual en Nuestro País

Entorno Empresarial

A partir de la crisis de 1994, México ha iniciado un período de recuperación económica. Los años subsecuentes han requerido de mucho esfuerzo y de una muy buena planeación estratégica, que son la clave para alcanzar los objetivos de crecimiento y desarrollo de las empresas existentes, sin dejar de lado la agresividad para conquistar nuevos mercados.

En los procesos productivos presentados antes de la crisis no solo influyeron las bases tecnológicas, sino también los nuevos esquemas de organización como Control Total de la Calidad (cero errores, círculos de calidad, control estadístico de proceso), justo a tiempo, polivalencia y ampliación de funciones de las categorías, movilidad interna, equipos de trabajo; equipos de detección de fallas; filosofía y políticas de nuevas relaciones humanas e involucramiento, reintegración de funciones de producción (producción con mantenimiento y control de calidad).⁽¹⁴⁾

Desde el punto de vista financiero, el flujo de efectivo es una de las prioridades para fortalecer los proyectos a corto plazo y el incremento de canales de distribución. Para llegar a las metas de eficiencia y competitividad global será necesario crear una política salarial basada en productividad, que promueva la capacitación y el desarrollo, así como la motivación constante de los empleados en cada una de las organizaciones.

Economía

El reto fundamental que tiene que enfrentar la economía en México se expresa en términos de la velocidad de cambio para tener la oportunidad de ingreso al orden internacional, a la apertura y a la modernización económica que exigen alta creatividad. Desde hace varias décadas, hemos registrado crisis económicas y, debido a la desaceleración económica, un grave problema de desempleo y baja productividad. Entre los años de 1984 y 1994, la tasa media anual de crecimiento fue de sólo 1.4%.

La economía mexicana ha padecido insuficiencia de ahorro interno, tanto en el sector público como en el privado, disponibilidad de ahorro externo utilizado para financiar déficits crecientes, caída del ahorro interno y expansión acelerada de la demanda agregada.

Es cierto que se han abierto plazas para la inversión privada por medio de la privatización de empresas públicas, con el objeto de maximizar los ingresos y promover la mejora del ahorro público, pero no es suficiente para evitar el estancamiento económico que ha impactado a México en los últimos años.

Los industriales mexicanos coinciden en que no basta con estabilizar los principales signos de la economía o cambiar nuestras relaciones económicas, sino que es necesario fortalecer la industria mexicana en términos de inversión, producción, empleo y, finalmente, de bienestar de todos los mexicanos (CANACINTRA Oct. 1996).

Los empresarios mexicanos opinan que ha faltado una política industrial activa que fortalezca a las empresas y fomente la adaptación al nuevo ambiente competitivo, por lo que se intenta promover la demanda mediante una política monetaria y crediticia basada en créditos accesibles y a largo plazo, junto con el aumento de la inversión pública y las exportaciones. Los empresarios requieren de una política más globalizada y productiva.

El éxito de la actividad económica de las empresas depende, en gran parte, de la satisfacción de la demanda de los consumidores. El buen manejo de ella se reflejará en las ventas, la participación en el mercado y las utilidades generadas.

Uno de los principales objetivos de la teoría de la producción es encontrar reglas que nos permitan determinar las cantidades óptimas de insumos, con el fin de reducir mermas y costo dependiendo de la función de la empresa, así como el crecimiento a largo plazo, considerando las capacidades de la planta. Con la entrada de México al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) y la paridad cambiaria semifija, se generaron rupturas de las cadenas productivas en la década de los años 1990. Este suceso indicó la necesidad de un cambio en la estrategia y producción, con la sustitución de una buena parte de los insumos nacionales por importados, pues el costo y la calidad de estos eran mejores que los locales. Hoy en día, al enfrentar nuestra realidad, tenemos que reconocer que nuevamente es necesario cambiar la estrategia, pues hay que producir más; pero ahora con todos los recursos locales, ya que al tener una economía de mercado abierta debemos promover nuestros propios recursos, además de hacerlos competitivos en nuestro nuevo entorno. De esta forma podría mejorarse la distribución de la riqueza y aumentarse el nivel de vida de los mexicanos.

En el aspecto socioeconómico, nuestro país crecerá a la velocidad y en el entorno global en la medida en que desarrollemos con efectividad nuestras estructuras político-legales y productivas. Por más de 50 años, nuestro sistema político había orientado sus acciones al equilibrio interno y a fortalecer el mercado nacional.

En el año de 1994, la economía mexicana se mantuvo sin problemas sólo por 20 días. Para el gabinete en el poder, en esos años era importante estabilizar la economía y reiniciar el crecimiento por la fuerte demanda social, pero sin un claro mecanismo de acción. A medida que han pasado los años, la democracia se ha consolidado aparentemente y la ciudadanía ha elegido a sus gobernantes, como lo vivimos abrumadoramente hace dos años.

La nueva política económica industrial debe eliminar factores como la exagerada heterogeneidad de la industria, la concentración de la producción, los intereses oligárquicos, los rezagos en la organización de las medianas y pequeñas empresas y la excesiva regulación de la actividad económica, permitiendo equiparar factores de productividad como capital, financiamiento, cargas fiscales, etc. (14)

Política

Existe un proceso de democratización, iniciado a finales de la década de los años 90, que implica la ruptura con un sistema político que sustentó el poder durante 60 años y que busca generar opciones de cambio.

El país pasa por tiempos de cambio, que demandan la participación comprometida de todos los sectores sociales para conducir esa transformación por los causes más apropiados. Los industriales de la transformación concluyen que sin el fortalecimiento de la industria NO habrá crecimiento estable ni sostenido de la inversión, la producción, el empleo y finalmente, del bienestar de todos los mexicanos (Canacintra oct.96).

Ecología

Uno de los factores que no debemos perder de vista es la realidad ecológica, ya que por muchos años no se ha tomado conciencia de la escasez, la fragilidad y el abuso de los recursos naturales. Por ello, las empresas conllevan con la sociedad una gran responsabilidad en la creación de una cultura ecológica en nuestras organizaciones, como parte de los valores fundamentales de las mismas.

Conceptos Innovadores de Administración

En México, en el año de 1985, se inicia el Tratado de Libre Comercio (TLC). Surgen cambios en algunos parámetros de la industria nacional, como resultado a una necesidad de apertura económica, camino al desarrollo y a la productividad, dando lugar a la globalización, la apertura con nuevos mercados y la alta competitividad en aspectos de *Calidad y Tecnología*. Debido a esto, nuestro país necesita gente convencida del cambio, que se desarrolle y evolucione en ambientes proactivos y dinámicos, acoplados a las características culturales de nuestra sociedad, pero con el firme compromiso social de enfocar la economía nacional hacia nuevos horizontes de desarrollo autónomo protegiéndola ante las decisiones tomadas por los consorcios multinacionales.

Hoy en día, los mercados están enfocándose hacia productos y servicios que el consumidor decide adquirir rompiendo la estructura tradicional, donde el fabricante era quien decidía sobre la calidad y características del producto.

Lo anterior nos obliga a prepararnos a los cambios como empresa y como país, teniendo una visión siempre a futuro y tomando en cuenta las alternativas que existen para resolver problemas. Debemos apoyarnos en la tecnología actual, analizar el medio ambiente que nos rodea e integrar a cada uno de los individuos que conforma la organización, sin dejar a un lado la cultura de la organización (que incluye la calidad total como una extensión de la calidad vida en el trabajo y en la familia).

Por ello se requieren herramientas de soporte para el desarrollo, como la *Reingeniería*, que es una de las teorías más modernas basadas en la Administración.

La definición formal de la *Reingeniería* es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Hammer nos invita a reflexionar sobre algunos cuestionamientos básicos acerca del funcionamiento de la empresa: ¿Qué es?, ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo?, ¿por qué lo hacemos en esta forma? y ¿cómo podemos hacerlo de manera más eficiente?

(13)

Es recomendable **rediseñar** radicalmente; es decir, diseñar desde la raíz de los problemas, sin tratar de arreglar o crear cambios superficiales. Esto significa abandonar las estructuras existentes y crearlas nuevamente, dando saltos espectaculares en medidas críticas de rendimiento.

La reingeniería no solo implica rediseñar, también exige llevar a la realidad los nuevos diseños y aplicarlos, aun cuando no siempre se obtengan ventajas para todos, pues generalmente existen intereses creados en las operaciones actuales y, en otros casos, algunas personas no quedarán conformes con sus nuevas obligaciones. Además son necesarios el seguimiento y la adecuación de nuevas formas de trabajo, ya que no sólo se trata de implantar el sistema, sino de asegurarse cuál es la forma más óptima de hacer bien las cosas desde la primera vez.

Es recomendable crear conciencia a favor de la acción en todos y cada uno de los participantes de la reingeniería, y reflejar las ventajas competitivas y económicas con el nuevo modelo de operación globalmente integrado. También deben señalarse las ventajas reales sobre los competidores y hacia dónde queremos llegar, a fin de reforzar el compromiso y mantener el esfuerzo en movimiento, distinguiendo entre lo urgente y lo importante.

- La **reingeniería** puede aplicarse a cualquier tipo de organización y a todos los niveles de la misma.
- Hace al individuo responsable de alcanzar resultados con eficacia (es el logro de los objetivos), eficiencia (logro de los objetivos con la mínima cantidad de recursos) y efectividad.
- Los líderes administrativos o de procesos serán responsables de la planeación, organización, dirección, control e integración de recursos humanos.

Definición de nuevos términos asociados al proceso de Reingeniería:

Los procesos de negocio

Son el conjunto de actividades que recibe insumos y crea productos con valor agregado para el cliente.

La planeación

Consiste en señalar las metas a las cuales se encaminan actividades concretas, e incluye determinar misiones globales, resultados claves y objetivos claros y precisos.

La organización

Se puede decir que es la distribución de las actividades de los subordinados y la asignación de responsabilidades para cada uno de los miembros del equipo.

Integración de los recursos humanos y la dirección. Constituye la selección adecuada del valor humano, insumos y recursos en general, para llevar a cabo las actividades de la organización con programas de trabajo bien definidos, además de dirigir, conocer y motivar al mismo tiempo a sus empleados con el propósito de obtener un beneficio mutuo de empresa-trabajador. A esta forma de dirigir se le ha denominado "*de Adentro hacia Afuera*", donde las ideas, políticas y acciones se dictan desde la cabeza de la empresa (Director General) hacia mandos medios e inferiores y hasta el último empleado.(19)

La motivación

Es un comportamiento específico generado por diversos estímulos internos y externos que determina el comportamiento del individuo y lo lleva a cumplir objetivos.

La toma de decisiones

Es la forma de integrar funciones sobre el qué hacer y cómo hacerlo mediante información como ingrediente vital, además del análisis de la situación y sus alternativas.

El control

Es el medio que nos permite comparar resultados reales contra los estimados, a fin de corregir desviaciones o mejorar continuamente el servicio al cliente. Se puede decir que es el medio de mantener a la organización funcionando adecuadamente para alcanzar los objetivos fundamentales.

La productividad

Nuestro momento histórico demanda de las empresas mexicanas mayor conciencia de su vocación productiva. La productividad no debe situarse por encima de valores como el respeto, la calidad total y el servicio, que representan las necesidades de las personas que se vinculan con la empresa. La productividad se puede entender como un valor necesario y un indicador fundamental de la capacidad y del éxito empresarial. Dado su carácter económico, la productividad es medible en forma cuantitativa y esto facilita tanto la posibilidad de crear conciencia de su importancia en cada equipo de trabajo, como la de conocer concretamente la contribución a la rentabilidad de cada parte de la empresa. Solo en la medida en la que una organización empresarial es productiva, es capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad, los empleados, los proveedores, clientes y accionistas, que la sostienen.⁽¹²⁾

Uno de los factores que favoreció la devaluación del año de 1994 fue la mano de obra más barata y por tanto más competitiva en el extranjero, por lo que algunas empresas lograron un incremento en sus exportaciones.

Concepto de Innovación

El principal propósito de la innovación en cualquier empresa es lograr nuevas dimensiones de rendimiento mediante mejoras significativas en los productos, servicios, sistemas y procesos en general (y debe promoverse como punto clave de la cultura organizacional).

El objetivo de los procesos rediseñados es desaparecer el trabajo en serie y comprimir e integrar tareas múltiples y secuenciales de los equipos de trabajo, a fin de que los trabajadores tomen sus propias decisiones. De esta manera habrá menos demoras y controles globales, los costos indirectos serán más bajos y serán mejores la atención al cliente y la educación para los trabajadores.

La Cultura organizacional

Es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de la organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas). (21)

Administración estratégica

Esta forma de administración es considerada como un sistema de programas estratégicos innovativos flexibles, que busca y considera cambios en la política misma y que tienen como fin desarrollar una nueva cultura estratégica a través de la organización, incluyendo las normas sociopolíticas y culturales de la empresa y recompensando el desarrollo del potencial del individuo.⁽²⁾ Esta cultura estratégica está compuesta de elementos tales como:

Percepción del cambio en todo el personal como un estado normal y no patológico y la disposición para afrontar situaciones riesgosas e inciertas, así como la capacidad para manejar los conflictos que se generen por consecuencia .

Capacidad para aceptar nuevas estrategias y el valor de los procesos de aprendizaje que algunas veces da como consecuencia resultados difíciles de controlar a corto plazo. Además de una capacidad flexible para rediseñar aquellos métodos que no sean prácticos o sean poco funcionales.

Los pasos básicos a seguir son los siguientes:

- a) Elaborar un análisis ambiental que identifique debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- b) Establecer objetivos de acuerdo con los valores de la empresa.
- c) Establecer un plan estratégico que coordine los objetivos establecidos con las futuras acciones y sus riesgos.
- d) Realizar la evaluación y seguimiento continuo del proceso de administración estratégica, con el fin de dirigir y asegurar su funcionamiento.

Reingeniería de procesos

Este procedimiento tiene como objetivo principal proporcionar información de forma inmediata a todos los niveles para tomar decisiones rápidas y participar en todas las operaciones en la cadena de valor, todo ello ayudado por sistemas computacionales y por la creación de una estructura organizacional plana que proporciona un mejor servicio a clientes, pues se pretende que cada grupo de trabajo mantenga actualizada la red computacional siendo común para todas y cada una de las áreas.

Este proceso requiere que se haga un diagnóstico muy particular de la empresa en los conceptos de: Calidad, cultura organizacional, sistemas de trabajo, planeación y educación continua sobre los procesos.

La dirección general es la encargada del diagnóstico e inducción del nuevo sistema, pero sobre todo del compromiso para su implantación y requiere de lo siguiente:

- a) Tener un diagnóstico de la empresa
- b) Conocimiento y manejo al 100% del concepto de reingeniería
- c) Difusión del concepto de reingeniería a mandos intermedios bien seleccionados y la creación de grupos pilotos para trabajar en algunos procesos críticos.
- d) Definición del equipo de trabajo y delegación de responsabilidades
- e) Mapeo del proceso de negocio por parte del equipo de trabajo
- f) Identificación de las áreas de oportunidad
- g) Implementación de prueba piloto de alternativas propuestas, de acuerdo con las áreas de oportunidad
- h) Evaluación de la prueba piloto
- i) Medición de avances y resultados.
- j) Si los resultados son satisfactorios se implementan y se validan o, en caso contrario, se rediseña nuevamente hasta lograr la optimización del proceso.
- k) Difusión de los resultados obtenidos con el diseño a toda la empresa, acompañada con una gran labor de involucramiento.
- l) Seguimiento de las actividades en forma periódica y continua

Factores importantes para definir una estrategia en la nueva organización

Clima organizacional

Dentro de cada organización se deben desarrollar canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre los diferentes niveles jerárquicos, además se debe brindar la promoción del conocimiento y desarrollo para mantener motivado al personal. Así se obtendrá una capacidad innovadora y, por consiguiente, la alta productividad, dando como resultado la calidad total y el trabajo para un fin común: la competitividad en nuestro país.

En México se aplicó la reestructuración productiva, aunque la industria no tuvo buenos resultados en todos los casos debido a la desigualdad en el desarrollo, los procesos de trabajo y, sobre todo, la educación tecnológica.

En esta cultura el objetivo principal es alcanzar la globalización en la economía y productividad, enfocada a la calidad total mediante filosofías como los círculos de calidad, cero errores y el control estadístico en proceso. Sin embargo, al no ser homogéneo este proceso en la industria mexicana, se generaron problemas de aislamiento y sobrevivencia en la lucha por la supervivencia económica.

Hoy en día, la calidad total es la teoría de la administración utilizada por algunos países del primer mundo. La versión accidental es la teoría "Z", que tiene como concepto básico hacer las cosas bien desde la primera vez. Se puede decir que es la relación entre el mejor aprovechamiento de los recursos existentes dentro de la empresa, reduciendo los insumos y elevando el número de productos fabricados con alta calidad.

Con los procesos continuos se pretende elevar tanto la productividad como la eficiencia, sin perder de vista el abatimiento de costos y sin sacrificar la calidad, mejorando los servicios con ayuda del rediseño de procesos de ingeniería a gran escala.

Competitividad

Una organización generalmente se mide por su "*Competitividad*", que se define como la capacidad de dicha organización para satisfacer las expectativas del cliente en cuanto a calidad, servicio, oportunidad, estética y status. Bajo una cultura organizacional, el trabajo en equipo debe integrar más a las unidades productivas de la empresa con el único fin de mantenerse en los mercados globalizados.

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), al conocer las expectativas creadas para la evolución de la economía mexicana, invitó al gobierno local a participar como miembro de esta asociación, ya que las expectativas eran de un crecimiento económico sostenido, mismo que beneficiaría a las clases sociales más bajas del país, (que, desafortunadamente, fueron orientadas hacia el mercado externo, dejando desprotegida a la planta productiva del país y favoreciendo los créditos para la exportación). Por esto es necesario promover la competitividad en nuestras empresas y ajustarse al mercado cambiante.

El valor humano

Es muy importante proporcionar al personal un entorno de seguridad, respeto y justicia para lograr una actitud positiva y mantener un equilibrio con la productividad. Tomando en cuenta que el comportamiento humano no es uniforme ni previsible, considero que es necesario aprender a dominar nuestro entorno constante y cambiante antes de aprender a dirigir. Los líderes son personas que conocen sus capacidades y deficiencias, saben además qué quieren y hacia dónde van sus objetivos. Aprenden, crecen y se desarrollan constantemente. Las cualidades de los líderes son motivar, establecer estrategias para construir una cultura en la organización, comunicar veraz y efectivamente, conocer las necesidades del personal, además de identificar claramente los esfuerzos extras de los trabajadores que de alguna forma crean entusiasmo individual o de grupo. Saben escuchar, ser flexibles para permitir la innovación y, sobre todo, son muy claros y objetivos con los valores de la empresa, siendo coherentes en sus actitudes, ya que la integridad es la base de la confianza. (10)

Para ser un líder efectivo es necesario intercambiar de modo flexible los estilos de liderazgo, según las necesidades, los niveles de madurez y el desarrollo de cada uno de los integrantes del equipo; pero siempre con empatía y manteniendo el pulso de la organización.

En la medida en que cada líder sea capaz de encontrar armonía entre su escala de valores personales y de la empresa, se facilitará la integración y compromiso con la organización y se obtendrá la mejor forma de estimular y canalizar la motivación del personal en forma natural hacia el desarrollo.

Se debe fomentar la toma de decisiones y la acción, dando apoyo directivo únicamente cuando sea absolutamente necesario, a fin de agilizar el proceso de respuesta y elevar el nivel de respeto y confianza que, a largo plazo, podrán garantizar buenos resultados y solidez en la organización.

Pero para lograr ese desarrollo también es parte esencial fomentar el trabajo en equipo, y compartir las metas y objetivos. Para lograrlo, se debe sumar y optimizar cada uno de los esfuerzos individuales, promoviendo la buena disposición para crear una sinergia como equipo y como empresa. A fin de lograr esta sinergia es recomendable que los líderes promuevan con sencillez y flexibilidad la comunicación y el contacto continuo en las plantas, comedores y todo el entorno del empleado.

Es importante permitir el acceso a la información relevante a todos los niveles de la organización, pero se debe asegurar el desarrollo de actitudes y habilidades en los empleados para interpretar y aplicar debidamente esta información. Todo esto irá enfocado a generar nuevas visiones para hacer las cosas mejor al ritmo de nuestro tiempo.

Se debe fomentar las técnicas de comunicación efectiva, clara y asertiva, facilitando el desarrollo del potencial y la empatía. También será necesario promover la participación activa y, en consecuencia, la motivación permanente. Si se piensa hábilmente, se podrá visualizar, decidir y dirigir concretamente a todos los empleados hacia los objetivos de la empresa. Será obligatorio reconocer en el momento oportuno a los empleados, motivando y creando sinergia de sus aportaciones con todas las áreas de la empresa.

Algunos autores sugieren la creación de equipos de mejora, los cuales tienen por objetivo desarrollar nuevos proyectos, resolver problemas y promover mejoras creativas en primer término en la calidad, productividad y eficiencia. Estos equipos aprovechan el potencial y la experiencia de cada uno de los individuos que los integran (12)

El éxito o fracaso de ellos dependerá del apoyo y participación del equipo directivo, así como de la delegación de la confianza y responsabilidad que se dé a cada uno de los integrantes y, por supuesto, del seguimiento, documentación y aplicación de las mejoras.

Para que los cambios en una organización se realicen es necesario que los directivos de la empresa sean los "*Líderes a seguir*", ya que el éxito depende en gran medida de la imagen ejemplar; por esta razón es tan importante que los directivos conozcan los puntos de vista y necesidades de la empresa, facilitando el desarrollo y el cambio en cada uno de los individuos.

De aquí se deriva el tan importante "plan de desarrollo" de cada individuo, fundamentado en el potencial, habilidades, experiencia y responsabilidades de las personas. Algo que también es muy importante es el trato personal y la percepción de los demás hacia el trabajo y personalidad del individuo.

La misión, visión y la estrategia

La *misión* de la empresa es básicamente la que explica la existencia de una organización, es decir a que se dedica y los objetivos que espera alcanzar.

La *visión* de la empresa debe establecerse a partir de la realidad actual de la organización y de sus oportunidades de proyección a futuro, tomándose en cuenta los recursos existentes, el desarrollo tecnológico y la adecuación del medio político y económico. La visión también se modificará de acuerdo con el entorno cambiante día a día. Así mismo deberán identificarse los negocios específicos, el crecimiento a futuro y las probables fuentes de financiamiento. En resumen, son los valores y aspiraciones en general y de alguna forma, es un medidor del progreso de la *reingeniería*. Es un estímulo útil y una fuerza alentadora para llegar a la meta.

Con base en la visión de la organización se deben diseñar los planes estratégicos y de acción. Bajo ellos se planearán y ejecutarán todas y cada una de las funciones, en todos los niveles de supervisión a corto y largo plazo. Es recomendable comunicar efectiva y claramente tanto la estrategia general de la empresa como la estrategia por área, para garantizar que todo el personal conozca perfectamente la parte que le corresponde llevar a cabo.

Cada unidad de negocio deberá identificar claramente la línea de productos con los que cuenta, sus estrictas normas de calidad y su mercado. Además, reconocerá claramente a sus competidores y, por lo tanto, contará con una estructura de precios competentes.

Las metas y objetivos deben ser muy claros y concretos, para medirse fácilmente y, de esta forma, se visualice el entorno y los avances de los objetivos a corto y largo plazo. Como resultados de los objetivos podremos crear paulatinamente las condiciones propicias para promover el cambio radical en la organización, con mejoras continuas que eleven el nivel de la empresa y de su gente, y encontrar la mejor forma de estimular su motivación hacia el desarrollo de la creatividad y talento. Este último punto es de suma

importancia, ya que en estos días es muy común perder el significado de los ideales y la importancia de los mismos por falta de motivación. Si continuamente se reta el entusiasmo y la capacidad profesional de los trabajadores, probablemente se logrará tener empleados altamente comprometidos y motivados hacia el desarrollo personal y profesional.

Como parte de este desarrollo se encuentra implicado el servicio otorgado tanto a los clientes internos como externos, que puede medirse al identificar si han sido satisfechas las necesidades de cada uno de ellos y midiendo la calidad con la que se ha dado el servicio y la velocidad de respuesta del mismo. Un punto importante es contar con el criterio suficiente de ver más allá de los sistemas establecidos con el afán de servir siempre al 100%.

Será importante identificar las *estrategias* de servicio y calidad de servicio de la competencia, para hacer importantes mejoras y cambios de "avanzada".

Calidad total

La calidad total se basa en los valores compartidos, el sistema de calidad y el proceso de liderazgo en calidad, a fin de brindar al cliente un valor cada vez mayor y mejorar la productividad de la organización. La calidad total es la manera de mejorar constantemente el desempeño y rendimiento en todos los niveles operativos de la organización, con la orientación a perfeccionar continuamente los procesos.

La calidad total en el producto implica mantener el máximo control en todas las fases de producción, e identificar los posibles defectos con la implantación de acciones correctivas. Esto previene el rechazo de productos y la consecuente eliminación de costos.

La calidad en el servicio, como ya se ha mencionado, es el conocimiento estrecho de las necesidades de los clientes internos y externos, la flexibilidad y rapidez con la que se cubren sus expectativas, además del criterio, capacidad técnica y autoridad con la que se satisfagan sus requerimientos. En la mayoría de los

casos, la calidad en el servicio depende simplemente de la calidad en el trato de los representantes de la empresa con el cliente y de la disposición y confianza para cubrir sus necesidades oportunamente.

La calidad de vida en la organización implica dar con honestidad la importancia a la labor digna de cada uno de los integrantes, conjuntándola con sus expectativas personales para lograr la satisfacción total en la labor diaria. Por este motivo es de vital importancia comunicar directa y oportunamente los objetivos y los avances de cada individuo, para fomentar la autonomía y compromiso del desempeño individual y, en un momento dado, detectar el impacto que pudieran tener en la organización.

Motivación

Valorar a los empleados significa que los líderes deben mostrar compromiso con los trabajadores, ofrecer oportunidades de desarrollo y reconocimiento dentro de la organización, compartir conocimientos de la empresa para dar un mejor servicio al cliente y crear un entorno que estimule la aceptación de riesgos, para promover satisfacción, desarrollo y bienestar.

Será labor del gerente promover los grupos de trabajo y combinarlos con diferentes tareas que permitan que todos los miembros del equipo conozcan las labores completas del proceso, con el objeto de mejorar la seguridad, autonomía y retroalimentación del individuo.

Un aspecto importante y que se debe cuidar muy de cerca es la resistencia al cambio, ya que podrían existir personas que no crean en éste. Generalmente son quienes no se preocupan por desarrollarse, y se convierte en una amenaza como bloqueadores del conocimiento y desarrollo de los demás colaboradores.

Por lo anterior es necesario observar continuamente las características propias de la organización con su cultura y valores que determinan los sistemas de trabajo con el fin de optimizar la motivación y mejorar el clima laboral.

Para garantizar la competitividad en el conocimiento es necesario documentar el saber de la empresa, así como los aspectos que han o no funcionado con la *reingeniería*, y fomentar los conocimientos internos, externos y su actualización.

Para que una empresa sea efectiva al 100% deberá tener la capacidad de equilibrar el desarrollo humano y profesional con base en su planeación estratégica, promoverá la capacitación constante, tendrá sistemas efectivos de documentación que garanticen contar en todo momento con la información relevante al entorno de la empresa, reconocerá el óptimo desempeño y su efectividad, y fomentará la innovación por medio de la comunicación efectiva y veraz.

La *reingeniería* es un concepto muy importante para emprender la competitividad global y la mejora continua, respetando al máximo a las personas que conforman la organización. Sólo se diseñarán los ajustes y modificaciones necesarias que busquen una mayor productividad, evitando la duplicidad en las tareas y, sobre todo, la incertidumbre de realizar despidos masivos.

CAPITULO 3

PROCESO DE REINGENIERIA

Para realizar este trabajo fue tomada como referencia una empresa farmacéutica que suministra productos para terapias críticas, medicamentos y biotecnología. El principal objetivo del cambio es crear un proceso de planeación estratégica y visión con mayor enfoque al cliente que permita planear de afuera hacia adentro de acuerdo a las necesidades del mismo. La organización depende de una sola unidad de negocios y la estrategia de comercialización es limitada, únicamente en el Sector Gobierno, además de ser muy lenta en responder a las cambiantes necesidades de los clientes y por lo tanto se encuentra en riesgo el éxito de ésta frente a los competidores a mediano plazo.

La reingeniería nos permite tener un marco de referencia de la empresa y su comportamiento así como los mecanismos que mejor funcionan en un entorno de cambio constante.

Descripción de la empresa

La empresa inicia sus operaciones en 1947 en la Ciudad de México y establece sus operaciones de manufactura en la planta de Cuernavaca, Morelos, en 1973, fabricando bolsas para recolección de sangre, bolsas de soluciones y diálisis peritoneal. Hoy en día la empresa es líder mundial en el desarrollo y fabricación de sistemas para el tratamiento de enfermedades renales, medicina transfusional, productos intravenosos y equipo para hospitales. Prácticamente se encuentra presente en todo el mundo, proveyendo al mercado nacional de diálisis peritoneal y de sistemas intravenosos al 100%. Fue una de las primeras compañías en el ramo farmacéutico nacional que obtuvo la certificación en las Normas Europeas ISO-9002 y 46002, siendo esta última específica para productos médicos.

En la Ciudad de México se encuentran las oficinas de ventas, mercadotecnia, áreas médicas, sistemas, comercio electrónico, planeación estratégica y la dirección general. A través de todo el país cuenta con 11 sucursales que proporcionan el soporte necesario para cubrir a tiempo los requerimientos de servicio y atención al cliente.

La empresa cuenta con un programa de "Calidad Integral" en el cual existen programas de mejoras operacionales, Seguridad y Medio ambiente y Actividades con la comunidad. Además siempre se ha destacado por la innovar terapias para personas en estado crítico, procurando proporcionar una mejor calidad de vida para el paciente. La calidad de los productos es uno de los fundamentos de la compañía, y se esfuerza día a día para aumentar continuamente ese rasgo distintivo alrededor del mundo .

Una de las principales estrategias de la empresa es la innovación tecnológica para la creación de nuevos productos.

La empresa está conformada por cinco áreas comerciales principalmente:

Area de nefrología, donde se diseñan, manufacturan y comercializan productos para pacientes que requieren tratamientos de terapia renal (diálisis peritoneal y hemodiálisis). La empresa, en el año de 1956, se distinguió por comercializar el primer riñón artificial y fue pionera en el desarrollo de la terapia de diálisis peritoneal.

El área hematológica es una división auxiliar en la medicina transfusional, que diseña, manufactura y comercializa productos para la recolección, fraccionamiento y transfusión de sangre, con tecnología de primera línea para cubrir las necesidades de bancos de sangre, donadores y áreas de servicio de transfusión. Estos productos son exportados a más de 20 países en el mundo.

El área de inmunología proporciona proteínas terapéuticas derivadas del plasma humano y de tecnología recombinante a pacientes con deficiencias de factores de coagulación, hemostasia e inmunes.

El área de Sistemas intravenosos y productos médicos es la división enfocada a la terapia hospitalaria y quirúrgica.

El área de ampollitas plásticas se dedica a la producción y comercialización de ampollitas plásticas con agua destilada inyectable, electrolitos y antibióticos para administración intravenosa.

Los constantes e innovadores programas de disminución de costos en el producto, el alto compromiso por la calidad y la satisfacción al cliente se han implantado durante los últimos 5 años, lo que ha permitido mejorar los procesos e instalaciones, además de mantener a la empresa como líder en los diferentes negocios.

La segmentación de clientes se encuentra de la siguiente manera: Clientes: sector gobierno (IMSS, ISSSTE, SSA), otros gobiernos (PEMEX, SDN, y estatales) clientes sector privado y exportaciones; siendo el principal cliente de la empresa el gobierno mexicano en materia de salud, mismo que provee atención al 85% de su población de 97.4 millones de habitantes (censo 2000). Fueron creados dos programas de atención al cliente, con el objetivo de proporcionar un mayor beneficio económico y un mejor servicio al cliente.

El departamento de Asuntos Regulatorios reporta a la dirección de Mercadotecnia y tiene contacto permanente con las áreas de finanzas, ventas y mercadeo, servicios de información, servicios legales, calidad, manufactura, planeación, proyectos y servicio a clientes, desarrollo de nuevos productos, importaciones, exportaciones y otros países entre otros. Es el departamento dentro de la empresa encargado de realizar diferentes tipos de trámites ante dependencias gubernamentales con la obligación de mantener tanto a la empresa como a los productos dentro del marco legal regulatorio y normativo vigente en nuestro país para comercializar productos.

Actualmente la empresa ha crecido a pasos agigantados y ha alcanzando metas económicas muy altas aún cuando existen problemas de planeación y comunicación entre los mismos departamentos de la organización y con los clientes.

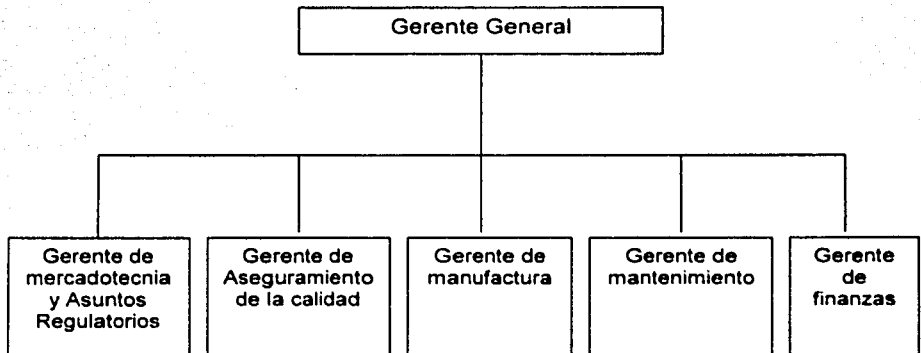
Para determinar los requerimientos de diseño de los procesos es primordial contar con un análisis y balance de la empresa, a fin de identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, e integrar los requerimientos internos para lograr la conexión y rendimiento eficientes y eficaces con todas las áreas antes mencionadas. Además es necesario identificar los productos y servicios clave, creando un plan cohesivo e integral que coordine los principales objetivos políticos de la organización.

Será necesario realizar programas de trabajo con objetivos estratégicos específicos medibles y cuantificables a corto, mediano y largo plazo. (Cuadro No. 1)

Con esta nueva cultura se pretende tomar acciones drásticas con el fin de reducir costos, mejorar el servicio a clientes con una mejor calidad de vida, además de orientar el negocio hacia nuevos mercados o tendencias.

A continuación se muestra el organigrama general de la empresa

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



Es importante realizar un análisis ambiental de la empresa para determinar algunos objetivos estratégicos de la empresa.

A continuación se muestra la matriz de análisis ambiental o análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) correspondiente a la empresa, donde se señalan las oportunidades como amenazas, así como las fuerzas y debilidades percibidas en el interior de la misma.

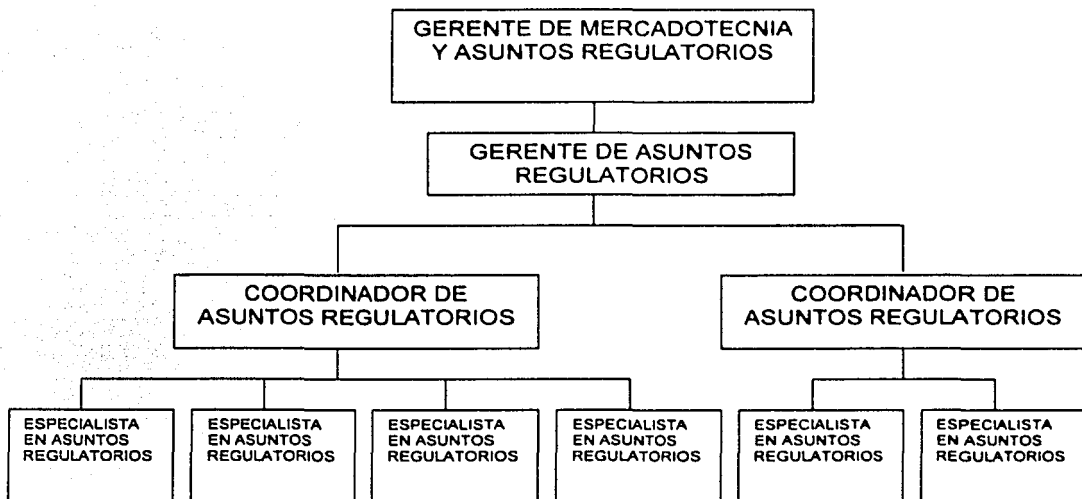
Cuadro No.1 Análisis FODA general de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Productos innovadores - Precios competitivos - Calidad en los productos - Tecnología de punta - La mayoría de los productos de la empresa son comercializados en el Sector salud - Insumos estables - Sistema de abastecimientos bien soportados 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe publicidad ni promoción de los productos y empresa, falta una estrategia de comercialización para ser identificados - Poca capacitación a la fuerza de ventas - Poca motivación al personal en general - Inflexibilidad en áreas directivas - Poca visión frente a la competencia - Falta integración y compromiso de la alta gerencia con la fuerza trabajadora - Objetivos no congruentes con la actividad diaria
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la comunicación interna y con el cliente (<i>customer intimacy</i>) vía telefónica, internet, personal - Capturar la lealtad del cliente - Capacitar a los empleados en cuanto a un mayor conocimiento de la empresa, productos y servicios para incrementar la producción, optimizar los procesos y promover un mayor enfoque de calidad y servicio. - Ampliar mercado y línea de productos - Mejorar la velocidad de respuesta para alcanzar 100% de satisfacción al cliente - Mejorar la logística para cubrir en un periodo menor los requerimientos del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores potenciales en el mercado nacional y extranjero que actualmente están abriendo mercados con el lanzamiento de nuevos productos. - Competencia creciente

Descripción del departamento de Asuntos Regulatorios

El departamento de Asuntos Regulatorios está conformado por 6 especialistas, 2 coordinadores y 1 gerente. Como se muestra en el siguiente organigrama

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS REGULATORIOS



Las funciones principales del departamento son:

- a) Obtener y seleccionar la información técnica y legal de cada producto, requerida por las autoridades de la Secretaría de Salud y necesaria para el registro de productos.
- b) Registrar todos y cada uno de los productos que se comercializan en la empresa, de origen nacional o de importación, así como mantener actualizados dichos registros de acuerdo a la legislación vigente.
- c) Elaborar la información para prescribir amplia y reducida (información clínica requerida por el médico) que acompaña a la solicitud de registro de medicamentos.
- d) Elaboración de folletos publicitarios de los productos no considerados como medicamentos y su respectiva autorización ante la secretaría de salud.
- e) Proveer toda la información técnica y legal necesaria para el registro de los productos ante otros ministerios de salud de países que desean importarlos, estableciendo calendarios de fechas compromiso.
- f) Tramitar la Inclusión de productos en las diferentes jefaturas de Control de Calidad IMSS, ISSSTE y SSA, seleccionando la documentación técnica y legal, y coordinar la obtención de muestras y el análisis de los mismos en un laboratorio auxiliar, hasta la entrega de resultados para obtener las aprobaciones correspondientes.
- g) Realizar solicitudes de permisos de importación y exportación de productos, reuniendo información requerida por la Secretaría de Salud de todos los productos que la empresa comercializa.

- h) Tramitar la importación y liberación sanitaria de productos hemoderivados por la Secretaría de Salud para la distribución en México y para Exportación.
- i) Preparar la documentación para las áreas de mercadotecnia de acuerdo con sus necesidades, buscando la información en los archivos existentes para la participación en licitaciones.
- j) Coordinar con el área de Aseguramiento de la Calidad, Manufactura y Mercadotecnia la participación de la empresa en la revisión de normas a nivel nacional, con el fin de dar cumplimiento a la mismas al 100%.

Actualmente cada uno de los especialistas trabaja de forma independiente y por tipo de trámites, lo cual muchas veces ha traído retrasos en los trámites de inclusión ante las diferentes dependencias debido a que después de registrados los productos, es necesario volver a contactar a las personas que proveen información en otros países, duplicándose los tiempos de espera de documentos y generando, por lo tanto, retrasos en las solicitudes de inclusión. Aun cuando se trata de productos de manufactura nacional, algunas veces se duplican las solicitudes de información y requerimientos ya obtenidos por el departamento.

El trámite de registro de productos se puede decir que es el proceso inicial de cualquiera de los otros trámites, ya que sin el no es posible realizar trámites subsecuentes en las demás dependencias gubernamentales, y es el principal trámite para poder comercializar un producto en México, en otros países y en las instituciones que son los principales clientes de la empresa, de aquí la importancia de registrar productos en un lapso menor de tiempo.

Para solicitar los permisos de importación y exportación se tiene relación directa con los analistas de tráfico y con personal de las diferentes áreas de mercadotecnia; sin embargo, es importante promover mayor involucramiento de las áreas con los requerimientos regulatorios para disminuir los tiempos de trámite.

En cuanto a la liberación de hemoderivados es necesario crear un proceso con el cual los departamentos de asuntos regulatorios, aseguramiento de la calidad, planeación y mercadotecnia consoliden un plan anual que permita dar seguimientos mensuales para coordinar de manera estrecha la llegada de producto, la solicitud de trámites de liberación, acondicionamiento, programación de visitas por parte de la Secretaría de Salud y la respectiva liberación de productos con el fin de evitar retrasos en las entregas, y, por consiguiente, las liberaciones urgentes ante la Secretaría de Salud, todo con el fin de asegurar la existencia de producto en las instalaciones, ya que estos son productos vitales para los pacientes con deficiencias de derivados del plasma.

Por lo anterior, la propuesta para el departamento de Asuntos Regulatorios es realizar trámites en forma lineal, creando una sinergia que se logrará a través de equipos de trabajo con metas comunes que involucren a las personas de todos los niveles de la organización y agreguen valor al negocio, es decir que cada uno de los asociados tenga a su cargo realizar los trámites de todos y cada uno de los productos que conforman su unidad de negocio, lo cual implica realizar desde su registro, hasta su inclusión o exportación de los mismos.

La transición a una organización por procesos y trabajo en equipo dará lugar a que cada uno de los empleados conozca y reconozca el trabajo de sus compañeros, además de ser estimulados al constante crecimiento profesional.

Para lograr el establecimiento de prioridades tanto de departamento como organizacionales es necesario tener una estrecha alineación entre el análisis y la revisión del rendimiento organizacional. Es importante tomar en cuenta que con las acciones del proceso puede haber muchas implicaciones sobre los recursos materiales y por lo tanto es crucial conocer la disponibilidad de estos recursos, ya que de ello dependen el mejoramiento en la calidad de los productos/servicios y los indicadores clave del cliente, que serían la total satisfacción y participación en el mercado.

Con respecto a implicaciones de costos e ingresos debemos medir las tendencias de mejoramiento en los indicadores clave de rendimiento operativo, como la productividad, los tiempos de ciclo, la reducción de insumos y la introducción de nuevos productos.

Para que la nueva administración por procesos tenga éxito, también será necesario crear una sólida orientación hacia el futuro y un alto sentido de compromiso con el cambio, que implicará proporcionar un entorno que favorezca el aprendizaje y la innovación.

Hablando en términos del rendimiento del empleado, uno de los objetivos más importantes será el tener presente las relaciones entre el aprendizaje del empleado y la organización y el valor agregado por empleado, que como consecuencia dará beneficios financieros derivados de las mejoras en la seguridad, el ausentismo y la rotación. Además será indispensable tener la suficiente habilidad para conocer, identificar y satisfacer los requerimientos de los empleados y la retención, motivación y productividad de los mismos.

De aquí que será necesario medir el desempeño actual contra los resultados obtenidos en períodos cortos del avance de la organización hacia el cambio. Los resultados se vincularán a los objetivos, los factores de éxito y las medidas claves de la organización.

Es necesario crear un ambiente de dirección clara y que toda la información que surja sea difundida por igual a todo el departamento, lo cual motivará al personal a que se involucre y acepte tomar responsabilidades dentro de las áreas de su autoridad.

Es necesario que cada uno de los integrantes del departamento entiendan su rol individual y en el equipo, y la importancia de sus funciones y responsabilidades en cada uno de los proyectos y las actividades que operan (y qué impacto tienen éstas en el negocio).

La comunicación abierta estimulará la sinergia, la creatividad y las relaciones estrechas que originen confianza para comprender cómo actuamos y cómo ven los demás departamentos a ésta área. La ausencia de una comunicación abierta promoverá un nivel inferior de entendimiento en situaciones de baja confianza, caracterizadas por la actitud defensiva y autoprotectora.

La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones de más calidad que todas las partes conocen y mantienen en equilibrio, dando por resultado una transacción más efectiva y una comunicación respetuosa.

CAPITULO 4

-PROCESOS. EVALUACION INTEGRAL DE PROCESOS TRADICIONAL Y SU RESPECTIVA PROPUESTA DE REINGENIERIA

El gerente de Asuntos Regulatorios, ahora llamado "**líder de proyecto**", será el punto de contacto en general para las comunicaciones entre el equipo, los "**Líderes de Proceso**" y el resto de la organización; dará a los Especialistas (ahora "**Asociados**") el apoyo para asegurar la asignación de la prioridad adecuada y el tiempo necesario. Además debe asegurarse del cumplimiento de planes y resultados de acuerdo a lo estipulado, y debe ser un motivador, cauteloso e imparcial, para mantener la participación y asegurar las aportaciones de todos los asociados del equipo. Dará los reportes y la información necesaria sobre los avances mensuales del equipo. Deberá coordinar juntas, manejar y asignar labores administrativas (organizando todas las actividades del grupo), resolver los problemas del equipo y crear y mantener los canales de comunicación que faciliten a los miembros del equipo la ejecución del trabajo en forma sinérgica.

Con lo anterior se buscará tener un trabajo de alto rendimiento caracterizado por su flexibilidad, innovación y aprovechamiento común de destrezas y conocimientos, de acuerdo con el objetivo de la organización, la concentración con el cliente y la rapidez de respuesta acorde a las necesidades cambiantes del negocio y los requerimientos del mercado. Tener empleados capaces y un diseño adecuado de los sistemas de trabajo exigen tener capacitaciones continuas y sistemas de información confiables que garanticen el flujo de información adecuado.

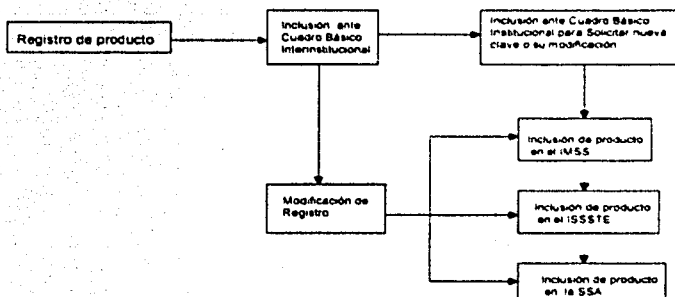
Otros factores a considerar son la clasificación y simplificación de las tareas (es decir, evitar la duplicidad en trámites y solicitudes de información), la flexibilidad ante cambios de disposiciones y de prioridades cuando los procesos están finalizando, la ubicación del trabajo, la comunicación entre todas las áreas de la empresa para garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos y, por supuesto, la mejoría del ambiente laboral.

La remuneración y el reconocimiento deberán ser inmediatos a los resultados de cada especialista y/o por equipos o unidades de trabajo, como parte del compromiso de la alta gerencia y gerencia media .

Es importante aclarar que los cambios propuestos, además de mejorar la productividad dentro de la empresa, se están adecuando a los cambios que las Instituciones gubernamentales realizan continuamente con el fin de mejorar la atención y servicio de las empresas farmacéuticas.

A continuación se muestran las propuestas a los procesos rediseñados para el área Regulatoria.

Proceso general del departamento regulatorio



Oportunidades de Mejora

***Establecer objetivos anuales de registro con la flexibilidad de redefinir prioridades y metas.**

***Elaborar lista de requisitos necesarios para el trámite de registro sanitario y sobre todo sensibilizar al área de mercadotecnia sobre los tiempos de trámites y su respuesta**

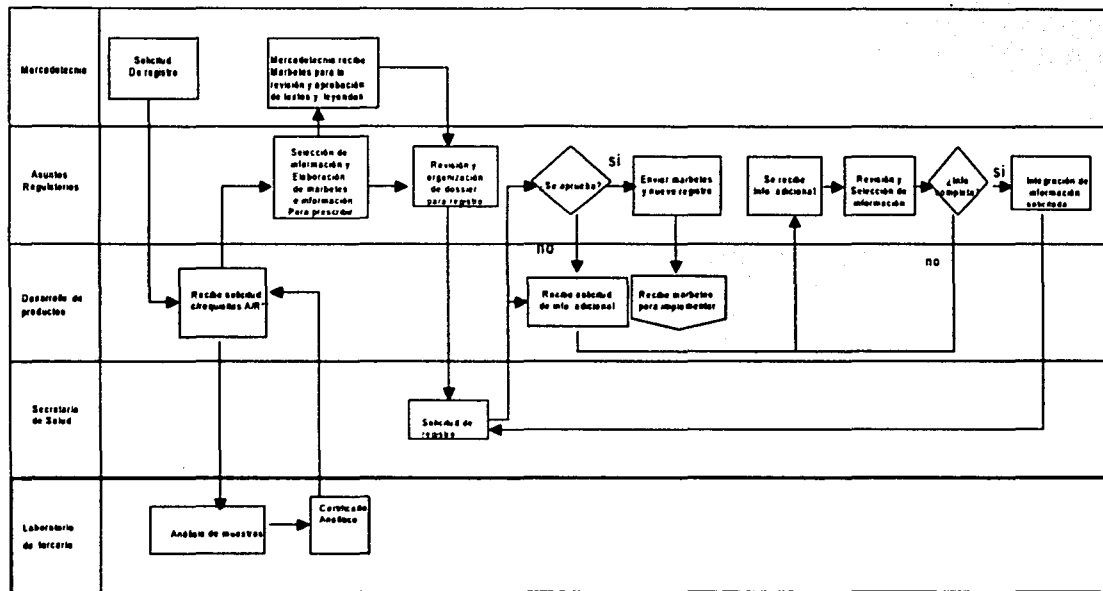
***Elaborar plan de actividades por área con fechas compromiso para evitar retrasos.**

***Garantizar el cumplimiento de todos los requisitos en la solicitud de registro para iniciar el trámite de registro y posteriormente continuar con los tramites de inclusión ante las diferentes dependencias.**

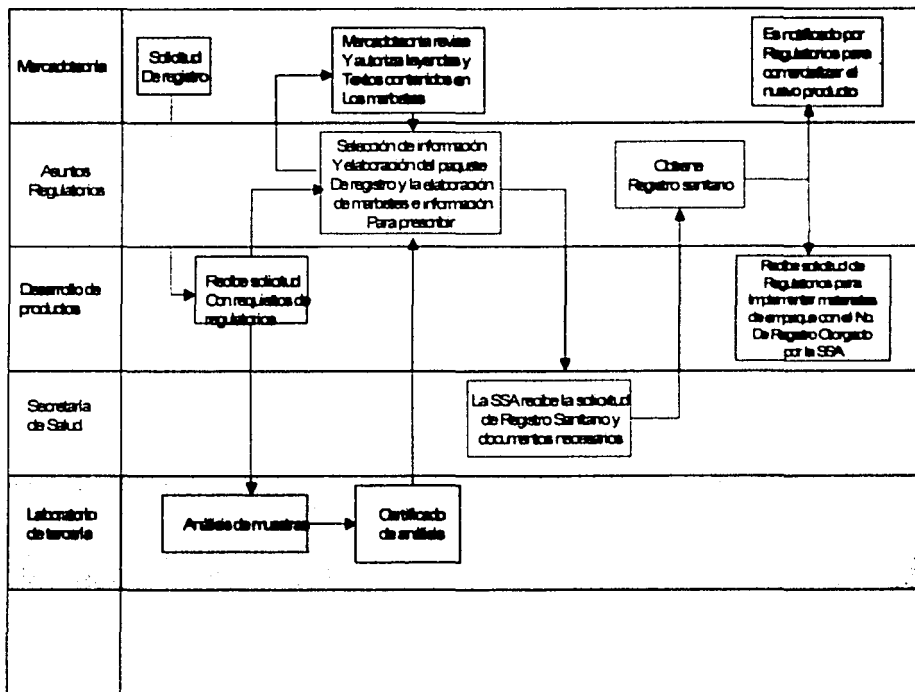
***Establecer una estrecha comunicación mediante reuniones mensuales con todas las áreas involucradas: planeación, calidad, desarrollo de nuevos productos, mercadotecnia, regulatorios, finanzas etc.**

***Capacitar en todas las áreas del departamento a los asociados con el fin de realizar todos los procesos en forma continua para evitar pérdida de tiempo entre un trámite y otro, además de tener la libertad para tomar decisiones y reducir el nivel de reporte.**

Pasos para obtener un registro nacional de medicamentos y dispositivo médico



Proceso de registro nacional de medicamentos y dispositivos médicos



Propuestas de cambio

•Con este proceso se pretende principalmente obtener aprobados los registros sanitarios en un menor tiempo, mediante los siguientes puntos:

•Realizar seminarios calendarizados con todas las unidades de negocio para dar a conocer todos los requisitos necesarios para solicitar un registro sanitario, evitando faltantes de información, que retrasarían el proceso de evaluación del mismo en la SSA, además de concientizar de los tiempos de respuesta de la dependencia.

•Establecer un programa mensual de nuevos registros con todas las áreas involucradas para determinar prioridades y dar seguimiento continuo de los avances del proyecto.

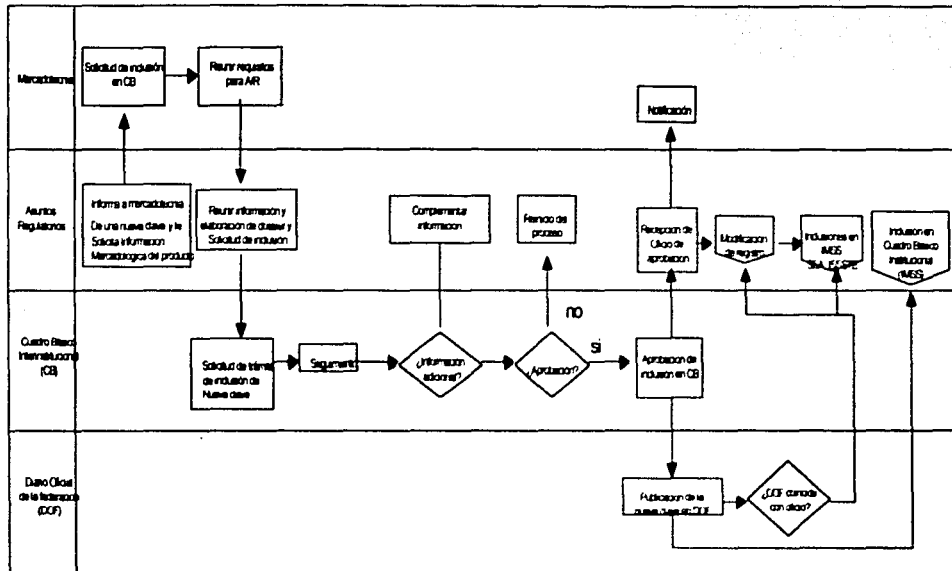
•Establecer un calendario de actividades en el que las áreas tengan una fecha compromiso para la entrega de documentos solicitados por el departamento regulatorio.

•Mantener comunicadas a todas las áreas involucradas con el proyecto

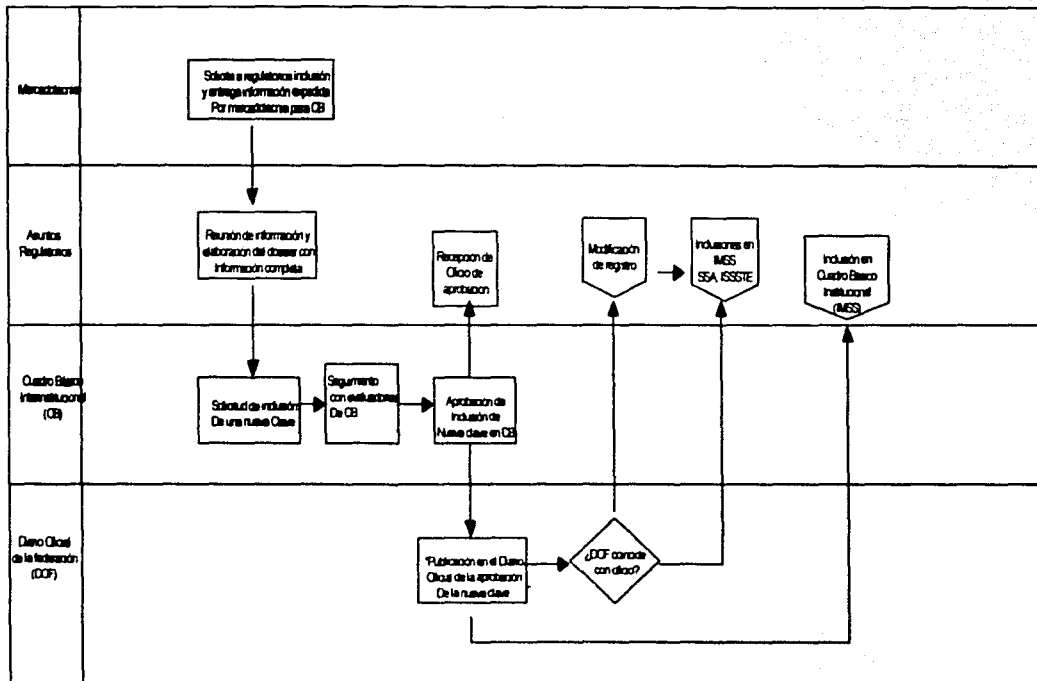
•Como norma del departamento solicitar el trámite de registro sanitario únicamente cuando se cuente con información completa, evitando así las múltiples solicitudes de información por parte de la secretaría a la empresa.

•Es posible realizar tareas conjuntas con algunos departamentos para evitar duplicidad en tiempos y actividades.

Inclusión en Cuadro Básico Interinstitucional



Proceso de Inclusión de nueva clave en Cuadro Básico Interinstitucional



Propuesta de Mejora

•El objetivo es disminuir el tiempo de inclusión ante Cuadro Básico Interinstitucional.

•Mejorar la comunicación con los dictaminadores con el fin de obtener tiempos de respuesta menores.

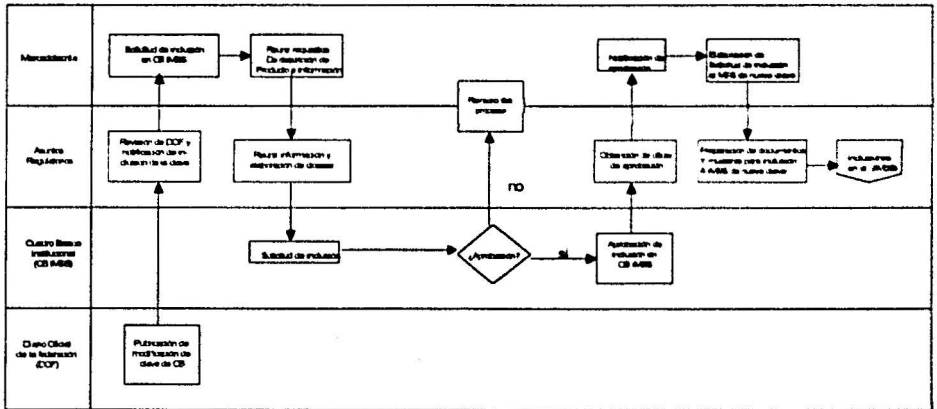
•Se sugiere tener preparada información de mercadotecnia una clave nueva en diario oficial el área de mercadotecnia fijará prioridades con todas las áreas para iniciar la recopilación y preparación de documentos necesarios para realizar el trámite de inclusión.

•La información requerida por regulatorios se entregará completa en las fechas establecidas en reuniones mensuales de prioridades y seguimientos.

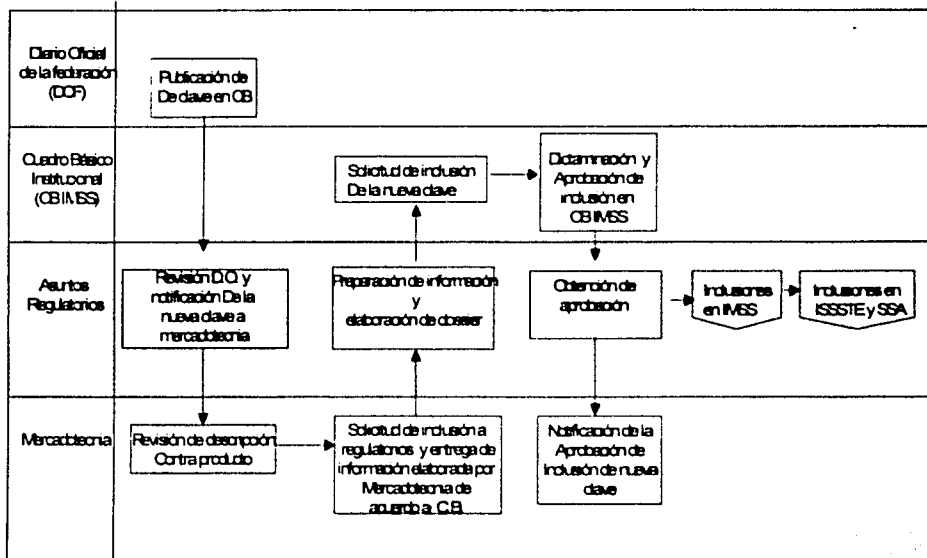
•Regulatorios realizará inclusiones ante la Coordinación de Control Técnico de Insumos del IMSS en el momento de obtener la clave en el cuadro básico sin esperar que mercadotecnia haga una nueva solicitud, ya que se ahorrarán hasta 2 semanas en el trámite interno.

•Regulatorios será notificado desde el proyecto de registro de producto, si mercadotecnia desea obtener una clave ante el cuadro básico o solo se destinarán las ventas para el sector público para evitar duplicidad de actividades.

Inclusión de nueva clave para producto en Cuadro Básico Institucional (IMSS)



Proceso de Inclusión de una nueva clave en Quadro Básico Institucional (MSS)



Propuestas de cambio

- El objetivo de esta propuesta es disminuir el tiempo de inclusión ante Cuadro Básico para obtener una nueva clave y adelantarse a la competencia bajo las siguientes propuestas:

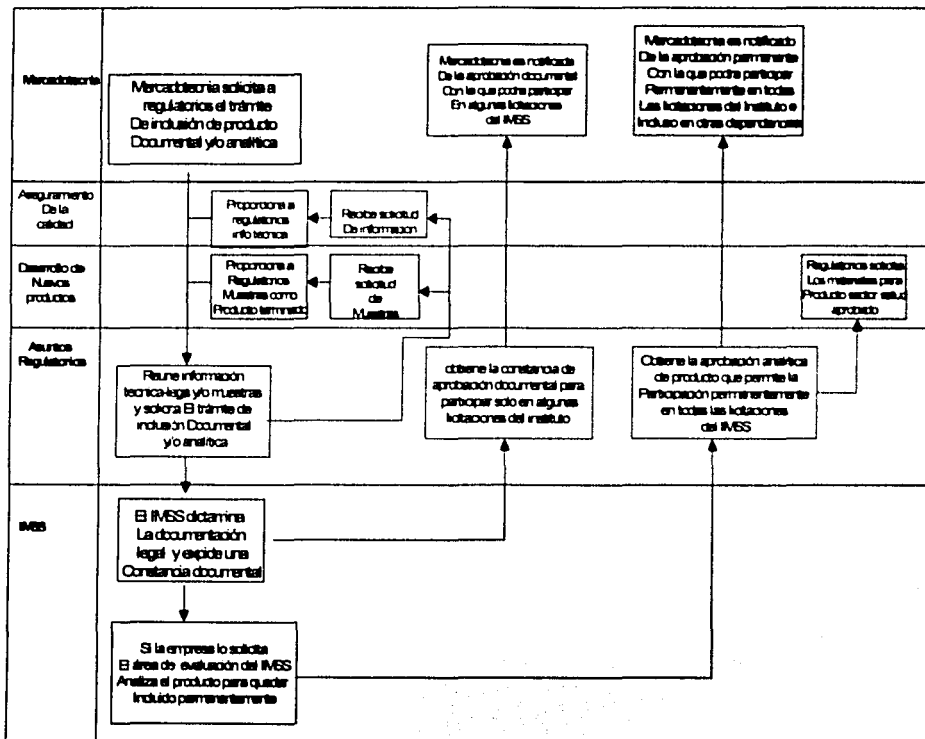
- Se sugiere que cuando aparece publicada una clave nueva en diario oficial el área de mercadotecnia fijará prioridades con todas las áreas para iniciar la recopilación y preparación de documentos necesarios para realizar el trámite de inclusión.

- La información requerida por regulatorios se entregará completa en las fechas establecidas en reuniones mensuales de prioridades y seguimientos.

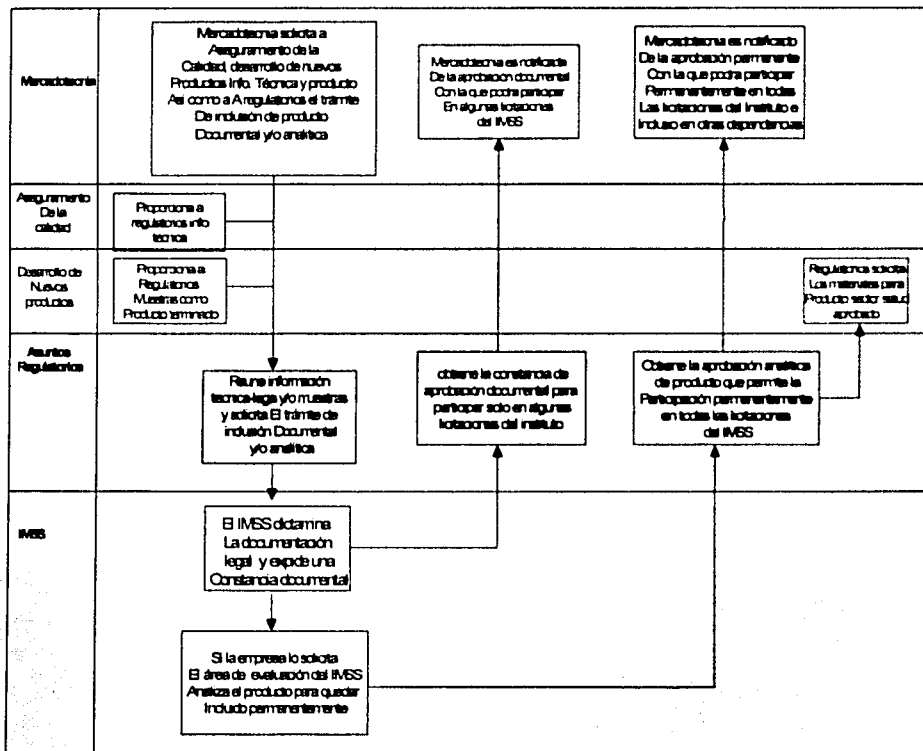
- Regulatorios realizará inclusiones ante la Coordinación de Control Técnico de Insumos del IMSS en el momento de obtener la clave en el cuadro básico sin esperar que mercadotecnia haga una nueva solicitud, ya que se ahorraran hasta 2 semanas en el trámite interno.

- Regulatorios será notificado desde el proyecto de registro de producto, si mercadotecnia desea obtener una clave ante el cuadro básico o solo se destinarán las ventas para el sector público para evitar duplicidad de actividades.

Pasos para realizar el trámite de Inclusión de producto ante el IMSS



Proceso de Inclusión de producto ante el IMSS



Propuestas de cambio

•El objetivo de este proceso es reducir los tiempos de inclusión para poder participar de inmediato en las licitaciones del instituto y las propuestas para eficientar este proceso son las siguientes :

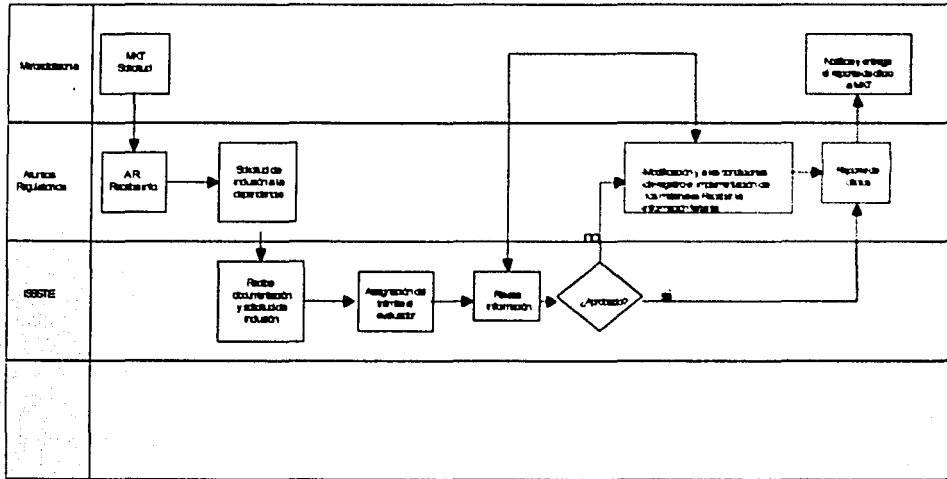
•Formar grupos de trabajo con cada unidad de negocio y con todos los departamentos involucrados para dar a conocer los requerimientos del departamento y los tiempos para realizar el trámite, así como los tiempos de respuesta.

•Convocar a juntas mensuales para fijar prioridades de inclusiones con las áreas involucradas con este proceso de inclusión.

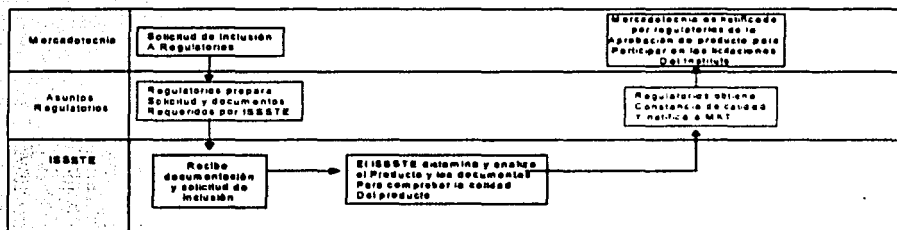
•Una vez que se fijen las prioridades de inclusión, todas y cada una de las áreas involucradas deberán empezar a recabar la información necesaria para optimizar tiempos.

•En las solicitudes de registro, mercadotecnia deberá informar si requiere la inclusión del producto para que todas las áreas estén informadas de los documentos y muestras que se tienen que preparar para el proceso.

Pasos para realizar un trámite de Inclusión ante el ISSSTE



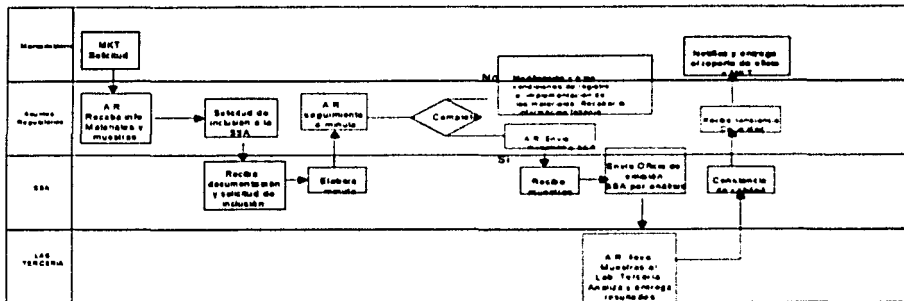
Proceso de solicitud de trámites de inclusión ante el ISSSTE



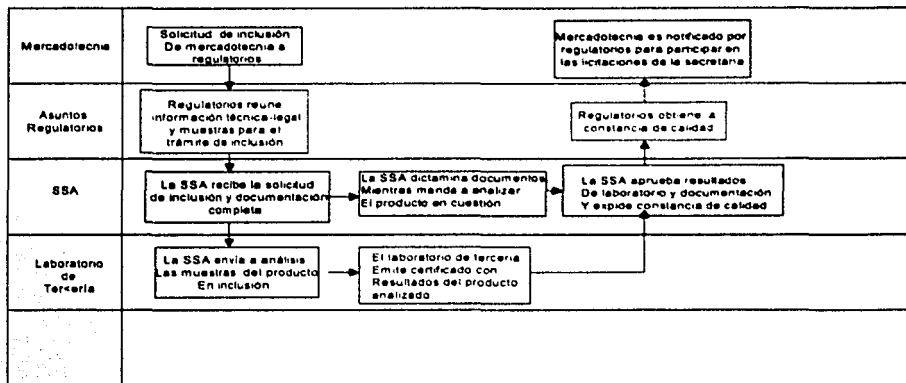
Propuestas de mejora

- El objetivo de este proceso es reducir los tiempos de respuesta del instituto para la aprobación de nuevas claves para poder participar en las licitaciones del mismo mediante las siguientes propuestas:
- Será necesario que mercadotecnia informe a regulatorios desde la solicitud de registro, si desea la inclusión del producto ante esta dependencia.
- Será necesario fijar prioridades con mercadotecnia y todas las áreas involucradas.
- Se pretende utilizar la misma información empleada para la inclusión ante el IMSS para evitar duplicidad de tiempos y actividades.
- Para evitar retrasos será necesario que las áreas involucradas conozcan exactamente la información que deberán proveer al área de regulatorios en el momento en que sean fijadas las prioridades
- Será muy importante entregar la documentación completa al instituto para evitar retrasos en la aprobación del producto o hasta el rechazo del mismo.

Pasos para realizar el trámite de inclusión de SSA



Proceso del trámite de inclusión ante SSA



Propuestas de cambio

•El objetivo de este proceso es reducir los tiempos de inclusión para poder participar de inmediato en las licitaciones de la secretaría y las propuestas para mejorar este proceso son las siguientes :

•Formar grupos de trabajo con cada unidad de negocio y con todos los departamentos involucrados para dar a conocer los requerimientos del departamento y los tiempos para realizar el trámite, así como los tiempos de respuesta.

•Convocar a juntas mensuales para fijar prioridades de inclusiones con las áreas involucradas con este proceso de inclusión.

•Una vez que se fijen las prioridades de inclusión, todas y cada una de las áreas involucradas deberán empezar a recabar la información necesaria para optimizar tiempos.

•En las solicitudes de registro, mercadotecnia deberá informar si requiere la inclusión del producto para que todas las áreas estén informadas de la información y muestras que se tienen que preparar para el proceso.

•Además se pretende trabajar con los dictaminadores de la institución para proponer que se envíen muestras a analizar durante el tiempo en que se dictamina el paquete de información técnico-legal, y cuando se haya realizado inclusiones recientes ante el IMSS, se establecerá como regla realizar la inclusión del producto de forma inmediata en la Secretaría de Salud.

CONCLUSIONES

El proceso de reingeniería en la actualidad es una herramienta indispensable para organizar y administrar las empresas y lograr éxito en su rendimiento, procesos de trabajo, estructuras nuevas y la satisfacción del cliente.

En este trabajo se sugieren algunas formas nuevas de trabajo buscando la optimización del desempeño y aprovechamiento de los recursos comprendiendo claramente los objetivos y metas de la organización, que en un momento dado sean flexibles a futuras necesidades.

A continuación se mencionan algunos aspectos que pueden ayudar a la transformación de las formas tradicionales de trabajo.

-Es requerimiento indispensable para el logro del objetivo el involucramiento y compromiso de la Alta Gerencia.

Sin éste, no existe credibilidad ni cumplimiento de las metas fijadas. Además es responsabilidad de ésta mantener un equilibrio dinámico que facilite la adaptabilidad para reaccionar a las condiciones internas y demandas externas, con el suficiente sentido de innovación para que la organización sea proactiva.

-Con un diagnóstico a fondo se logrará identificar problemas o factores particulares dentro de cada una de las áreas conflictivas, como la comunicación inadecuada de arriba hacia abajo, programas de computación ineficientes, estructura organizacional no apta, objetivos no claros etc.

-Es necesario romper el paradigma de la resistencia al cambio. Si se toman en cuenta los múltiples objetivos de estabilidad y continuidad, así como la adaptación e innovación al mismo tiempo que se mantiene en equilibrio a la organización, se puede decir que es natural cierta resistencia al cambio. Pero si la gente participa en la planeación del nuevo proceso y se le mantiene siempre informada, la incertidumbre, confusión y ansiedad sobre este cambio disminuye.

-Para lograr el cambio favorablemente es necesario crear un compromiso con la gente afectada, para que participe en el rediseño del cambio y que conozca abiertamente los propósitos y las consecuencias potenciales para aumentar el conocimiento, el

compromiso y la confianza . Los directivos deben crear medidores intermedios para evaluar el progreso de la gente participativa.

-Cómo uno de los puntos más importantes en el proceso de la reingeniería debe ser el asegurar el servicio óptimo a los clientes, mismo que debe ser fortalecido continuamente para ofrecer un producto o servicio de calidad competitivo ante los diversos mercados nacionales e internacionales. Por lo tanto, es indispensable mantener una buena comunicación interna y más aún con nuestros clientes externos, ya que serán ellos quienes marquen la pauta de la satisfacción por el servicio integral, así cómo de la participación en el mercado.

-Es muy importante el desarrollo de sistemas de comunicación entre las áreas, la planeación conjunta para separar asuntos urgentes de importantes, y la capacitación a todos los niveles que permita asegurar el cumplimiento de los requerimientos del puesto y asegure un crecimiento profesional de los empleados.

-Libertad para la toma de decisiones (*Empowerment*) y reducir los niveles de responsabilidad y reporte.

Con el fin de proporcionar mejor calidad en los procesos, es esencial promover la toma de decisiones en un menor tiempo con soporte de nuevas tecnologías y eliminando los diversos niveles administrativos no requeridos.

-Cuando una organización define sus valores y el personal armoniza con ellos, es posible hablar de los valores compartidos como son respeto, la integridad, la ética, la calidad en el servicio y calidad de vida, la honestidad, la confianza que como resultado darán la integración y desarrollo cultural generando un ambiente de motivación, compromiso y cooperación, que nos conducirá a un desempeño organizacional efectivo y eficiente.

-El proceso de reingeniería en una empresa implica cambios drásticos en las formas de administración, trabajo, valores y cultura con el fin de cambiar y mejorar la productividad mediante formas innovadoras de trabajo; es decir, optimizando todos los recursos de acuerdo con los objetivos estratégicos fijados en los diferentes períodos para alcanzar las metas establecidas. Debe existir la

flexibilidad para redefinir objetivos y metas, ya que se trata de un proceso de mejora continua enfocado principalmente a resultados de acciones presentes y futuras basadas en la calidad, tiempos de respuesta, servicio al cliente y, por supuesto, costos.

-El entrenamiento y la capacitación continua son estrategias básicas para el logro de un cambio en la reingeniería.

La capacitación en diferentes etapas del proceso permitirá vivir la experiencia de los colaboradores del equipo, lo cual proporcionará valiosos conocimientos generales que darán como resultado el *empowerment*, ayudando al grupo a entender mejor las normas de trabajo.

-Dentro de la cultura de la empresa sería importante incorporar continuamente el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo como hábitos del trabajo cotidiano con el propósito de satisfacer las continuas necesidades de los empleados y el alto rendimiento en el lugar de trabajo.

El personal debe evaluarse con base en el tipo de funciones y responsabilidades en los diferentes departamentos, para ayudar a promover la innovación y el talento de los empleados. También es importante que haya grupos de entrenamiento entre los diferentes departamentos, ya que este tipo de actividades puede crear opciones operativas y algunas mejoras dentro de los procesos productivos.

-La Productividad se verá reflejada en la satisfacción de las necesidades de los clientes, la sociedad, los empleados y aquellas personas que tengan relación con la empresa sin dejar a un lado los valores, el respeto y la calidad total.

Dadas las circunstancias de nuestro México actual es necesario tener una clara conciencia en todas las organizaciones de que debemos ser más productivos; es decir, debemos optimizar los recursos y ser más eficientes con la influencia sustancial de la motivación y el esfuerzo de la gente que estará altamente comprometida y que por resultado contará con una calidad de vida laboral, siendo ésta una parte esencial de la excelencia organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Torres, Martín G.
"MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS"
Editorial Panorama, México 1996, Octava reimpresión,
pgs. 39-44
2. Ansoff, H. Igor y Hayes, Robert L.
"EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO"
Editorial Trillas, primera edición México 1983
3. Anupindi, Ravi
"MANAGING BUSINESS PROCESS FLOWS"
Editorial Prentice Hall Inc., Saddle River NJ 1999
4. Brocka, Bruce y Brocka, M. Suzanne
"QUALITY MANAGEMENT" Business class
Editorial Javier Vergara Editor S.A. Argentina 1994
Pgs. 25, 33, 67
5. Chaudron, David
"RE-ENGINEERING AND TQM" Organized Change
TM Consultancy Sn Diego CA 2002 pgs. 1-6
6. Dounce Villanueva, Enrique y Dounce Pérez-Tagle, Jorge
Fernando. "LA PRODUCTIVIDAD EN EL MANTENIMIENTO
INDUSTRIAL." Editorial CECSA, México 1989 pgs. 143-175
7. Finkelstein, Clive
Business Re-engineering: Three Steps to Success By
Managing Director 1993-1996 Information
Engeneering Services Pty. Ltd. Australia 1993-1996
8. Flores Colín, Carlos G.
"REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS Y SU
POTENCIAL DE IMPLEMENTACIÓN EN LA INDUSTRIA
MEXICANA"
Revista del IMIQ. México, Enero 1995.

9. **ComplInfo. The computer Information Center
Bussines Process Reengineering 1995-2002-10-11**

10. **Kast Fremont, E. & Rosenzweig, James E.
"ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES"
McGraw-Hill, Cuarta edición, México 1987
pgs. 5, 150, 159, 186, 243,504, 681, 701.**

11. **Guerrero Chávez, Patricia del Carmen. Lic. En Psic.
"APUNTES DEL DIPLOMADO EN DESARROLLO
GERENCIAL, LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD EN
MEXICO." U.N.A.M. Facultad de Química, Coordinación
de educación continua 2001. México**

12. **Giral Barnes, José
"CULTURA DE EFECTIVIDAD",
Grupo Editorial Iberoamérica S.A de C.V. México 1993
Segunda edición, pgs. 10, 24, 38, 41, 60, 64- 70, 87.**

13. **Hammer, Michael y Champy, James
"REINGENIERIA"
Grupo Editorial Norma , Julio 1996**

14. **Jiménez T., Miguel
LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA ¿NUEVA
DOCTRINA INDUSTRIAL?
Edición Internet Gestión y Estrategia México 1994**

15. **Mc Roberts, Basil
"RE-ENGINEERING" The Pharmaceutical Journal
Vol. 264, No. 7092. P.589, April 15, 2000**

16. **Novelo Rosado, Sergio A.
"EL MITO DE LA ISO 9001:2000"
Editorial Panorama, primera impresión, México 2002,
pgs. 13-16, 34-44**

17. Orgland, Y. Magne
"INITIATING, MANAGING AND SUSTAINING STRATEGIC CHANGE"
Editorial Macmillan Business, London 1997, pgs.220-231
18. Pacheco Escobedo, Bernardo, Ing.
"APUNTES DEL DIPLOMADO EN DESARROLLO GERENCIAL PARA LA FORMACIÓN SOCIAL DEL GERENTE"
U.N.A.M Facultad de Química, Coordinación de educación continua 2001. México
19. Pérez Santana, Ernesto, I.Q.
"APUNTES DEL DIPLOMADO EN DESARROLLO GERENCIAL, LA ADMINISTRACIÓN EN MEXICO"
U.N.A.M. Facultad de Química, Coordinación de educación continua 2001, México
20. Steers, Richard M.
When is An Organization Effective?
Organization Dynamics, Astumm, 1976, pgs. 50-63
21. Uttal, Bro
The corporate Culture Vultures
Oct. 14, 1983, pg. 66
22. Walton, Mary
"EI MÉTODO DEMING EN LA PRÁCTICA"
Editorial Grupo Editorial Norma, Colombia 1992.
pgs. 143-174