



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

IMPLANTACION DE UN PROYECTO DE REINGENIERIA EN EL  
AREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA  
ASEGURADORA

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

**RAFAEL GUTIERREZ GALICIA**

ASESOR: M.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2005

m. 346320



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

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Implantacion de un Proyecto de Reingeniería en el Area de  
\_\_\_\_\_ Operaciones de una empresa aseguradora.

\_\_\_\_\_

que presenta el pasante: Rafael Gutiérrez Galicia  
con número de cuenta: 9324511-3 para obtener el titulo de :  
\_\_\_\_\_ Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 18 de Febrero de 2005

PRESIDENTE	<u>LAE Alberto Viveros Pérez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.E. Laura Acosta Suárez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.S. Dulce Ma. Ligia Malo Ortega</u>	

## AGRADECIMIENTOS

A ustedes... por su sacrificio, su ejemplo, sus noches de desvelo, sus plegarias,  
y su compromiso de mantenerme en pie cuando tropezaba.

Gracias Padres.

A ustedes... por su apoyo incondicional, sus risas, su cariño y por todos  
los momentos refulgentes que hicieron mas simple todo.

Gracias Sonia, Javier.

A ti... por creer, por estar aquí, por tu paciencia y amor.  
Por ser la máxima motivación para el éxito de ésta tarea.

Gracias Queta.

A mi asesor M.A. Ma. Teresa Muñoz García por la instrucción y estímulo en la  
realización del presente trabajo.

## PROTOCOLO DE TESIS

### TÍTULO

Implantación de un Proyecto de Reingeniería en Área de Operaciones de una empresa aseguradora.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Insatisfacción de las necesidades primarias que los clientes requieren por parte del área de la empresa, provocado por una asistencia mediana, procesos ineficaces, retrasos y tiempos de espera muy tardados, que conllevan al descontento y desconfianza de los usuarios hacia el área, que a su vez, tiene un incumplimiento de los parámetros establecidos en el otorgamiento del servicio.

### HIPÓTESIS

La implantación de un Proyecto de Reingeniería conducirá a una mejora radical en el servicio, logrando satisfacer las necesidades no cubiertas en cuanto a calidad, rapidez, y eficacia del mismo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Análisis y conocimiento de las características de la Reingeniería
- Diagnosticar las condiciones para la implementación de un Proyecto de Reingeniería
- Desarrollar la metodología como guía en el establecimiento de un Proyecto de Reingeniería
- Establecer un plan de Reingeniería en el área de operaciones de la empresa, de acuerdo a necesidades de ésta.

### PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Es la Reingeniería, el inductor de cambio organizativo, con el cual se obtendrán mejoras drásticas en el servicio proveído al cliente?

¿Cuáles son los beneficios que conlleva la implantación de la Reingeniería en la organización?

¿Es la Reingeniería un aspecto fundamental para satisfacer los parámetros de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes?

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1 REINGENIERIA. FUNDAMENTOS Y PRINCIPIOS</b>	
1.1 Antecedentes	4
1.2 Definición de Reingeniería	5
1.3 Principios	7
1.4 Impulsores de la Reingeniería	9
1.5 Cambios que ocurren cuando una empresa rediseña sus procesos	12
1.6. Lo que no es Reingeniería	17
1.7. Por que puede fracasar la Reingeniería	18
<b>CAPITULO 2 LA EMPRESA FRENTE AL CAMBIO</b>	
2.1. El nuevo modelo de los negocios	23
2.1.1. Evolución de los negocios	24
2.1.2. Nuevas presiones en los negocios	26
2.1.3. Posición actual de los negocios	30
2.2. Resistencia al cambio	32
2.3 La fuerza de las tres C	34
2.4 Conciencia del cambio	36
2.5 Paradigmas	36
2.5.1 Supuestos	38
2.5.2. Cambios de paradigmas y cambios paradigmáticos	40
2.5.3. Reingeniería. Movimiento hacia un nuevo paradigma	42

2.5.4. Cultura corporativa	44
2.6 Metas del cambio	48
2.7 Rediseño de procesos	51
2.7.1 Diagramas de Flujo	53

## **CAPTIULO 3 METODOLOGIA PARA IMPLEMENTACION DE REINGENIERIA**

3.1. Rápida Re	58
3.2. Fase 1 Preparación	61
3.2.1 Reconocer la necesidad	62
3.2.2 Desarrollar de consenso ejecutivo	63
3.2.3 Capacitar al equipo	66
3.2.4 Planificar el cambio	68
3.3 Fase 2 Identificación	71
3.3.1 Modelar clientes	72
3.3.2 Definir medidas de rendimiento y entidades	73
3.3.3 Modelar Procesos e identificar actividades	74
3.3.4 Fijar prioridades de procesos	75
3.4 Fase 3 Visión	76
3.4.1 Entender la estructura del proceso	78
3.4.2 Entender el flujo del proceso	79
3.4.3 Identificar actividades de valor agregado	80
3.4.4 Determinar los impulsores de rendimiento	81
3.4.5 Calcular oportunidades	82
3.4.5.1 Creatividad e innovación	83

3.5 Fase 4ª Solución. Diseño Técnico	84
3.5.1 Modelar relaciones de entidades	85
3.5.2 Instrumentar e informar	85
3.5.3 Consolidar interfaces e información	86
3.5.4 Aplicar tecnología	87
3.5.5 Planificar implementación	88
3.6 Etapa 4b Solución: Diseño Social	88
3.6.1 Facultar al personal que tiene contacto con el cliente	89
3.6.2 Identificar grupo de características de cargos	90
3.6.3 Definir cargos y equipos	91
3.6.4 Rediseñar fronteras organizacionales	93
3.6.5 Definir la organización de transición	94
3.6.6 Diseñar programa de gestión de cambio	95
3.7 Etapa 5 Transformación	97
3.7.1 Evaluar al personal	98
3.7.2 Construir Sistema	100
3.7.3 Capacitar al personal	101
3.7.4 Mejora continua	102

## **CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO**

4.1. Generalidades de la Empresa	103
4.2. Área de Operaciones	106
4.3. Análisis y Diagnóstico	109
4.3.1 Situación Actual	109

4.4. Proyecto de Reingeniería	112
4.4.1 Propuesta	112
4.4.2 Etapa 1. Preparación	112
4.4.3 Etapa 2. Identificación	119
4.4.4 Etapa 3. Visión	
4.4.5 Etapa 4. Solución	145
4.4.5.1 Diseño Técnico	145
4.4.5.2 Diseño Social	150
4.4.6 Etapa 5. Transformación	158
4.4.6.1 Mejora Continua	164
4.5. Evaluación del Proyecto. Resultados	165
4.6. Recomendaciones	172
<b>CONCLUSIONES</b>	175
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	178

## INTRODUCCIÓN

Debido a la intensa presión competitiva, al acelerado cambio por impactos tecnológicos y la necesidad de satisfacer de manera integral las expectativas de los clientes, es indispensable que las empresas busquen mejoras importantes y reales que modifiquen en una forma radical la calidad del servicio o producto proporcionado, que conlleve a una ventaja sobre sus competidores y se manifieste en el liderazgo de dicha empresa.

A medida que la competencia se desarrolla en todas las ramas de la actividad económica, se incrementa gradualmente el número de opciones que los consumidores tienen para satisfacer sus necesidades, y por ello, se da una presión sobre las empresas mexicanas y transnacionales para encontrar fórmulas que enfrenten crisis, buscando la eficacia en el otorgamiento de sus servicios.

Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la Reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, si no los procesos que lo crean, los que llevan a las empresas al éxito.

La Reingeniería implica el rediseño de la organización con el fin de incrementar su capacidad competitiva y poder servir mejor, dando un valor agregado a sus consumidores. En ocasiones algunas empresas o áreas de la misma, no necesitan mejorarse, lo que requieren es reinventarse a si mismos, cambios drásticos en los procesos para alcanzar mejoras espectaculares, rendimiento, calidad, servicio y rapidez en los procesos.

En el presente trabajo se analizan y describen todas las características de esta nueva herramienta de administración, especificando los beneficios y ventajas que

representa para la organización que la implementa, en la búsqueda de un cambio que haga de dicha empresa mucho más eficaz.

Tal investigación es originada por un interés de mejorar y corregir el servicio proporcionado a los clientes por parte del área de operaciones de la empresa analizada, el cual hasta la fecha, se ha dado de una manera ineficiente provocando el descontento y desconfianza hacia la empresa. Por tal motivo, se plantea la Reingeniería como una opción digna de cambio que llegue a la raíz de las cosas, no dando soluciones superficiales, sino mejoras de gran magnitud que den como resultado un servicio de calidad, que atienda las demandas de los clientes y satisfagan sus necesidades.

El primer capítulo se refiere a los fundamentos de la Reingeniería, definiciones, principios, proporcionando información viable para especificar por que la Reingeniería provoca beneficios inmediatos y reales para la organización que así lo requiera.

En el segundo capítulo se aborda el tema del cambio y resistencia al mismo. Se estudia la importancia de permutas en las organizaciones, como indagación de beneficios para la empresa y primordialmente para los clientes.

En el capítulo tres se analiza la metodología necesaria para la implementación de un proyecto de Reingeniería, específicamente, este trabajo se basa en la metodología de *Rápida Re*, la cual se divide en cinco fases: *preparación, identificación, visión, solución y transformación*. Se detalla cada una de éstas y se analizan para desarrollarlas de una forma exitosa.

En el capítulo cuatro se dan a conocer las generalidades de la empresa a la cual se desplegará el proyecto de Reingeniería, se establece el diagnóstico de la situación

actual identificando los problemas que enfrenta. Así, se instituyen las metas y objetivos a alcanzar con el cambio propuesto. Todo el proyecto se basa en la metodología plasmada en el capítulo tres y se enfoca a la resolución de las dificultades citadas.

Finalmente se dan a conocer los resultados obtenidos gracias a la aplicación de la Reingeniería y las recomendaciones más importantes para la mejora constante de la empresa.

## CAPITULO 1 REINGENIERÍA FUNDAMENTOS Y PRINCIPIOS

### 1.1 ANTECEDENTES

Los japoneses modificaron la percepción de los clientes en cuanto a lo que podrían y debían esperar. Esto hizo surgir la revolución de la calidad en Occidente, que se ilustra con conceptos como Administración de Calidad Total<sup>1</sup>, sin embargo, a pesar de los esfuerzos que se emprendieron para mejorar la calidad, entre muchas empresas prevalecía la idea de lo único que hacían era “reducir la brecha” que existía en el escenario mundial. Seguían requiriendo de mejoras trascendentales para obtener una ventaja competitiva y sustentable.

A lo largo de la década de 1980, el movimiento que promovía la calidad cuestionó las prácticas y conductas tradicionales de la dirección. La concentración de los clientes y en los procesos de negocios estimuló el pensamiento gerencial. La revolución competitiva adquiría fuerzas y ahora impactaba en organizaciones de servicios públicos al igual que en los grandes conglomerados industriales. La revolución tecnológica presentó considerables oportunidades para desafiar el pensamiento convencional. Las bases de datos relacionales, la tecnología de las comunicaciones y el poder de la computadora personal permiten trabajar en forma del todo nueva.

Considerando todos estos factores nos damos cuenta que algo anda mal en la organización tradicional de las empresas. En casi todas ellas, la organización es por

---

<sup>1</sup>Concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización, elevar consiente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

funciones, de tal manera que se obstaculiza, y con frecuencia se ocultan, los procesos fundamentales que impulsan el desempeño y la satisfacción de los clientes. Hace unos doce años aproximadamente Hammer junto con Champy<sup>2</sup> empiezan a observar que unas pocas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en unas áreas de su negocio, cambiando radicalmente las formas en que trabajaban. No habían cambiado el negocio a que se dedicaban, habían alterado en forma significativa los procesos que seguían y todos los procedimientos. Poco a poco examinaron las experiencias de muchas compañías y pudieron discernir los patrones de los que no lo lograron, y gradualmente vieron surgir una serie de procedimientos que efectuaba el cambio radical. Con el tiempo, le dieron a esta serie de procedimientos el nombre de Reingeniería.

## 1.2 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA

Hammer define la Reingeniería como “la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como calidad, servicio y rapidez.”<sup>3</sup>. De acuerdo a esta definición la Reingeniería se basa en empezar de nuevo, olvidándose de mejorar parcial o superficialmente los sistemas actuales de la organización, es olvidarse de las estructuras básicas y visualizar, en base a la experiencia, como tendría que establecerse dicha estructura si la empresa iniciara operaciones el día de hoy, si renaciera.

El verdadero significado de la Reingeniería es olvidarse de antiguos procedimientos que solo hallan su justificación “porque siempre se ha hecho así”, y encarar enérgicamente un proceso de cambio.

---

<sup>2</sup> Misioneros del cambio organizacional masivo, utilizan el termino “Reingeniería” para abogar por el trabajo del diseño radical.

<sup>3</sup> Nereo, Roberto. *Reingeniería, como empezar de nuevo*. Panorama Editorial, 1998 pág. 23

En la citada definición se observan cuatro palabras clave: Fundamental, Radical, Espectacular y Procesos.

### 1. Fundamental

Inicialmente se deben cuestionar el porque se hacen las cosas que se hacen, examinando que no se justifiquen por la costumbre, sino que sean sustentables, adecuadas y convincentes a los principios que descansa la dinámica operativa del negocio. Es decir, la Reingeniería debe comenzar si ningún concepto preconcebido, nada se da por sentado y el esfuerzo se debe concentrar en "lo que debo hacer" en la búsqueda, siempre de los objetivos y metas establecidas. Se olvida por completo de "lo que es" se centraliza en "lo que debe ser."

### 2. Radical

Se basa en la reinvención de la estructura y procedimientos, dejar lo viejo, ir directamente a la raíz de los procesos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de trabajo.

### 3. Espectacular

La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Se debe apelar la Reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de desaparecer todo; la mejora marginal requiere una afinación de sumo cuidado, mientras que la mejora espectacular exige cambiar lo viejo por algo totalmente nuevo.

### 4. Procesos

La cuarta palabra clave es *procesos*. Muchas personas no están orientadas a los procesos, se enfocan a tareas, en oficios, en personas, pero no en procesos. Un proceso es un conjunto de actividades que recibe uno a más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Las estructuras tradicionales están basadas en funciones y jerarquías. Aunque en el pasado éstas han proporcionado un buen servicio a las empresas, con el transcurso del tiempo han caído en lentitud para responder a las necesidades del mercado tan competitivo que hoy en día existe. La Reingeniería coloca y establece los procesos como parte esencial en la consecución de mejoras graduales, revitalizando la competitividad del negocio.

### **1.3 PRINCIPIOS DE REINGENIERIA**

Se ha definido la Reingeniería como una mejora discontinua en lugar de un elemento de mejora continua, en otras palabras, es una decisión estratégica para rediseñar la manera de administrar y dirigir una organización. La Reingeniería se basa en los siguientes principios:

#### **1. Habilidad para utilizar el cambio con eficiencia**

Es utilizar el cambio de manera constante, en la búsqueda de una ventaja competitiva, desarrollado en base al concepto de cambio continuo y dirigido, sosteniendo que calidad y eficiencia solo pueden mejorarse mediante una constante evolución.

#### **2. Comenzar sobre una base limpia**

Cuando se presenta una modificación trascendental, los negocios que toman la oportunidad de cambio y las ventajas que el mismo comprende, sobrepasan en todos los aspectos a los negocios que evitan tales cambios. Las oportunidades que se presentan al cambiar, son ilimitadas, pues ofrecen una base limpia para la aplicación creativa de innovaciones en procesos o técnicas con la ayuda fundamental de la tecnología.

### 3. Organizar por objetivos, no por tareas.

Este principio sugiere que un individuo sea el responsable de todos los pasos de un proceso, tomando en cuenta siempre el resultado final, es decir, diseñar sus actividades en base a objetivos y resultados, en lugar de considerar una tarea aislada.

### 4. Unir actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados

Este principio llama a crear nexos entre funciones paralelas y a coordinarlas durante el proceso en sí, no después que haya terminado. La coordinación sugerida puede concretarse mediante el uso de base de datos en sistemas de línea y los recursos de comunicación actuales, como teleconferencias, Intranet, etc., todo en la búsqueda de la unificación en todo tipo de actividades esenciales para la empresa.

### 5. Asignación del poder de decisión donde se ejecuta el trabajo, y establecimiento de controles de trabajo.

En las estructuras tradicionales existe una complejidad en la toma de decisiones, por parte de figuras como contadores, auditores o gerentes, que registran y controlan el trabajo efectuado. La Reingeniería toma como principio el otorgar capacidad de decisión a las personas que ejecutan el trabajo, y que en el curso de los procesos

pueden implementar sus propios controles, con ayuda de sistemas de información y políticas bien establecidas, proveyendo a los operadores de herramientas para la oportuna y eficiente toma de decisiones, y como consecuencia, se reducen las escalas jerárquicas, acrecentando la eficacia en el otorgamiento del producto o servicio final al cliente.

#### 6. Capturar información solo una vez y en su fuente original

Gracias a la proliferación de la tecnología, es posible ingresar un dato, almacenarlo, procesarlo y transmitirlo al momento, para una posible consulta de áreas que así lo requieran, evitando con esto, demoras, errores o ineficiencias en la recolección o transmisión de información.

### **1.4 IMPULSORES DE LA REINGENIERÍA**

Cualquiera que fuese su ramo, todas las empresas líderes a nivel mundial, tienden, necesariamente a replantear sus procesos, enfocándose a la satisfacción de las necesidades del consumidor, inspiradas en la calidad, el costo, y el servicio.

El análisis de las razones que inducen a los empresarios a actuar en base a la filosofía que la Reingeniería establece, son cuatro elementos decisivos del cambio hacia una época cada vez más cambiante:

#### Clientes

Actualmente, el cliente no desea que se le sirva o reverencie, él desea convertirse en integrante de los procesos de cambio de acuerdo a sus necesidades, estilos, conveniencias o simplemente caprichos, en función de los cuales se tienen que desarrollar los productos, procesos o servicios. En consecuencia, cada empresa

debe considerar, y debe partir del enfoque en las exigencias del mercado, y en la necesidad que éste tiene de ser atendido y escuchado, convirtiéndose en el elemento clave para la proporción de información sobre gustos y preferencias que permitan detectar posibilidades y puntos de oportunidad.

Es un hecho que, las empresas exitosas basan su energía en un enfoque privilegiado e inteligente hacia el cliente, para ello satisfacen apetencias del mercado logrando satisfacción y fidelidad a la organización, superando las expectativas que los mismos clientes obtienen del producto o servicio.

### Competencia

Las presiones competitivas que actualmente viven todas las empresas debe ser un aliciente de cambio, en la búsqueda de ventajas o reafirmación de liderazgo. El elemento clave en el éxito y supervivencia de una organización se determinará por el servicio proporcionado, la calidad de éste, y sin duda, adelantarse al análisis y revisión de sus procesos que brinden mayores beneficios.

Actualmente, en lugar de un mercado comprador, tenemos un mercado vendedor, en el que se ofrecen artículos similares sobre bases distintas, como diseño, calidad, precio o servicio, en donde el cliente puede decidir por una u otra opción. La importancia de la Reingeniería en el ámbito de competencia, radica en adelantarse a la satisfacción de las necesidades, buscando innovar para sacar ventaja del mercado global.

### Tecnología

Toda empresa es vulnerable al avance sorprendente que la tecnología presenta día con día, por tal motivo, las organizaciones tienen la necesidad de sumergirse en los

nuevos desarrollos tecnológicos como punto de partida para mejora de la productividad, la calidad y la rapidez en atención y entrega de servicios o productos a los clientes. Los cambios tecnológicos, son siempre complicados y, por su misma naturaleza evolutiva, en ocasiones son pocos comprendidos.

La Reingeniería surge como el camino mas adecuado para hacer frente a esas revisiones, que mediante el análisis de los procesos se identifican soluciones esperadas que hacen frente a las presiones del mercado consumidor que siempre requiere innovaciones, teniendo a la mano mercancías y servicios de vanguardia.

Desde las telecomunicaciones hasta la ciencia de los materiales, muchos de los últimos inventos han confundido a los escépticos y proveen productos radicalmente nuevos, así como los procesos para su entrega. Si las organizaciones de hoy pretenden sobrevivir y prosperar en el futuro, deben adaptarse al entorno cambiante, a la misma velocidad en que se modifica e incluso más rápido.

Uno de los elementos de la tecnología, que sin duda, ha sido el avance tecnológico más significativo y que ha impactado mas a la sociedad y a los negocios, es *la tecnología de información*. Las compañías siempre han necesitado de información, pero administrar este ingrediente ha sido omitido frecuentemente. Las empresas generan bastas cantidades de datos, pero surge un desaprovechamiento de los mismos, debido a la ineficacia en la administración y transmisión de la misma. La información no solamente se transforma, transfiere o almacena, sino también se tiene que vigilar y controlar su progreso, avance y utilización, generando más información. Esto, con el fin de reunir los datos que den la posibilidad de satisfacer necesidades de los clientes, conservando hábitos y no permitir que sean atraídos a la competencia, es sin duda, la herramienta mas importante para saber las opiniones de nuestro clientes y la base para determinar las áreas de oportunidad de la empresa.

El desarrollo de la Reingeniería sería impensable sin los aportes de la tecnología de la información aplicada racional e intensamente en la “reinención” de los procesos<sup>4</sup>. El uso más avanzado de la tecnología de la información lo ejercen las empresas que se adelantan a sus aplicaciones, analizando sus probables usos y el tipo de problemas que, de existir, resolverán. Esta actitud puede provocar una relación positiva entre tecnología y su aplicación, con evidentes ventajas competitivas.

## **1.5 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 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

---

<sup>4</sup> Lowenthal, Jeffrey. *Reingeniería de la Organización*. Panorama Editorial, 2001. pag. 42

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, 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. 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 métricas 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 tienen 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 el 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 a 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. Este es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

*Estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas 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 agregan 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.

#### *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 realzar o dinamizar, o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, debieran 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.

## 1.6 LO QUE NO ES REINGENIERÍA

Las personas que solo conocen de oídas la Reingeniería y las que apenas se han enterado del concepto, suelen saltar irreflexivamente a la conclusión de que es más o menos lo mismo que otros programas de mejora de negocios con los cuales ya están familiarizadas. O bien piensan que es lo mismo que reestructurar o algún otro remedio comercial. Nada de eso. La Reingeniería tiene poco o nada en común con tales programas y se diferencia en forma significativa aún de aquellos con los cuales tiene algunas premisas en frecuente.

En primer lugar, a pesar del papel destacado de la información en la Reingeniería, ya debe estar bien claro que no es lo mismo que automatización. Automatizar los procesos existentes con la informática es como pavimentar los caminos de herradura. La automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer.

Tampoco se debe confundir la Reingeniería de negocios con la llamada Reingeniería de software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. La Reingeniería de software a menudo no produce otra cosa que sofisticados sistemas computadorizados que automatizan sistemas obsoletos. La Reingeniería no es reestructurar ni reducir. Estos no son más que eufemismo por reducir la capacidad para hacer frente a la demanda actual disminuida.

La Reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. Desde luego, los problemas de calidad y Reingeniería comparten ciertos temas comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente, del proceso y trabajan de ahí hacia atrás.

El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor. La Reingeniería es buscar nuevos modelos de organización. La tradición no cuenta para nada.

## 1.7 POR QUE PUEDE FRACASAR LA REINGENIERIA

Según Hammer y Champy se estima que entre el 50 y el 75% de las organizaciones que inician proyectos de Reingeniería no obtienen los resultados espectaculares que esperaban, "la clave del éxito está en los conocimientos y en la habilidad, no en la suerte"<sup>5</sup>. Si se conocen las reglas y se pone vital importancia en evitar los errores que se cometen una y otra vez dentro de la organización, las probabilidades de triunfo son enormes.

Algunas de las causas de fracasos, son las siguientes:

1. *Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo*

La manera mas común de fracaso es cuando no rediseñamos, sino queremos efectuar cambios en lo procesos y a estos cambios los llamamos Reingeniería. Como inicialmente se mencionó, la Reingeniería es renovar radicalmente los procesos analizados. Y si sólo tratamos de hacer pequeñas mejoras a procesos, es muy probable que tal Reingeniería no de los resultados buscados.

---

<sup>5</sup> Nereo, Roberto. *Reingeniería, como empezar de nuevo*. Panorama Editorial, 1998 pág. 29

## *2. No concentrarse en los procesos*

Es indispensable adoptar una perspectiva de procesos en el negocio. Si sucede lo contrario, no nos enfocamos en la raíz del problema, los procesos requieren de una revisión y análisis, para determinar cuales son a los que habrá de aplicar Reingeniería, tomando como base los procesos fundamentales y trascendentales para la empresa.

## *3. No olvidarse de todo lo que no sea Reingeniería de procesos*

Si las personas involucradas en cualquier tipo de proyecto de Reingeniería no tiene el conocimiento y la información de todo lo que conlleva la Reingeniería; sus características, la metodología, y de igual forma no toma en cuenta lo que Hammer describe como lo que "no es Reingeniería", la posibilidad de éxito es nula. Se tiene que ser consiente que la filosofía de la Reingeniería es rehacer la empresa o área específica de la misma.

## *4. No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.*

Los cambios, generalmente no son aceptados por los empleados, quienes ven con ello, la posible pérdida de empleo, o modificación en las actividades realizadas que rompa con su seguridad laboral, concibiendo un desequilibrio en su ambiente de trabajo. Es por ello que, los directores deben poner atención a lo que pasa en la mente de los trabajadores, y hacer insistencia en los beneficios que sobrellevará dichos cambios. En pocas palabras, se tiene que cultivar los valores requeridos para la búsqueda y alcance de los objetivos planteados para el proyecto de Reingeniería.

*5. Conformarse con resultados de poca importancia*

En Reingeniería no cabe la idea de mejoras modestas y poco relevantes, inicialmente tiene que plantearse para la búsqueda de cambios radicales y fundamentales en el funcionamiento de la empresa. Las mejoras marginales, por regla general, complican más el proceso corriente, y posteriormente dificulta más entender como funcionan, también refuerzan una cultura de incrementalismo y hacen de la compañía una entidad poco valerosa. Por ello, los objetivos siempre tienen que ir con la mira puesta en beneficios espectaculares y trascendentales.

*6. Abandonar el esfuerzo antes de tiempo*

Sin duda, los beneficios de la Reingeniería no se ven de la noche a la mañana, tenemos que ser constantes y perseverantes, para no claudicar con pequeñas dificultades que se presenten durante el proyecto o por síntomas de problemas.

*7. Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de Reingeniería.*

Un esfuerzo esta condenado al fracaso cuando la administración define de manera estrecha el problema. Definir el problema y fijar su alcance son pasos del esfuerzo mismo de Reingeniería.

*8. Dejar que las culturas y actitudes existentes impidan que empiece la Reingeniería*

Las características culturales de cada organización pueden inhibir o frustrar el proyecto, incluso, antes de que empiece. Por tal motivo es importante que se cuente con el apoyo de todos los empleados, y no cerrarse a reglas o costumbres

anteriores, claro, siempre buscando la consecución de objetivos y satisfacción de los clientes en la mejoría por la implantación de dicho proyecto.

#### *9. Confiar el liderazgo a una persona que no entiende la Reingeniería*

El líder debe ser una persona que tenga total conocimiento al respecto de la Reingeniería, y que este comprometido con la misma. Debe enfocarse a las operaciones, valorando el desempeño operativo y los resultados finales. La antigüedad y la autoridad no son suficientes, de igual forma son críticas e importantes la comprensión y una actitud mental adecuada.

#### *10. Escatimar los recursos destinados a la Reingeniería*

Una compañía no puede alcanzar las enormes ventajas de redimiendo que promete la Reingeniería sin destinar los recursos suficientes, destinar poca inversión al programa hace que los empleados no hagan caso u oponen resistencia al proyecto. La dirección tiene que responder en todos los sentidos económicos para el éxito del plan.

#### *11. Disipar la energía en gran número de proyectos*

Se deben enfocar los esfuerzos a un solo proyecto, y no en varios, que hagan a la dirección no tomar en cuenta de forma integral cada uno de ellos.

#### *12. Concentrarse en diseño*

La Reingeniería necesita acciones, no solo plantear ideas que queden vagas y nunca pasen de una fase ideología a la ejecución, hay que convertir los nuevos diseños en realidad.

### *13. Tratar de hacer Reingeniería satisfaciendo a todos*

Desgraciadamente, no es posible satisfacer a todos los trabajadores del área en donde se aplica la Reingeniería, algunos no quedarán satisfechos con sus nuevas funciones, otros tienen intereses en sus actividades actuales, algunos, peor aún, perderán su empleo. Tratar de complacer a todos es imposible.

### *14. No superar las resistencias*

Nadie debe sorprenderse de que los empleados opongan resistencias. Es una reacción inevitable ante un cambio de grandes proporciones. El primer paso para hacer frente es esperarla y no dejar que entorpezca el esfuerzo, inclusive, este tipo de resistencia tiene que estar totalmente planificada y prevenida en el proyecto general.

Por ello, en el siguiente capítulo se ahonda en la importancia de la resistencia que estos cambios generan y como involucra directamente la cultura que cada organización asuma en la promoción de tales proyectos y el éxito de los mismos.

## CAPITULO 2 LA EMPRESA FRENTE AL CAMBIO

### 2.1 EL NUEVO MODELO DE LOS NEGOCIOS

“La Reingeniería, tal como ha sido definida, implica el rediseño profundo de los procesos de negocios. Pero eso no debe verse con carácter limitativo, sino más bien como el disparador de cambios fundamentales en todas las direcciones que afectan seriamente el contenido de trabajo y responsabilidades del personal actual, la organización de la producción y un nuevo enfoque global que reconoce al cliente como protagonista, al que se dirigen todos los esfuerzos empresarios”<sup>6</sup>.

Los negocios se construyeron a partir de tecnologías evolucionadas desde la antigüedad y que por siglos solo experimentaron cambios imperceptibles hasta que a fines del siglo XIX se produce un acelerado desarrollo que se concreta en las más avanzadas aplicaciones de la industria, las comunicaciones, el transporte y la prestación de muy diversos servicios.

Las empresas se han desarrollado lentamente; sin embargo, el índice de evolución ha aumentado de manera significativa en los últimos años. Hoy en día, la tasa de cambio de los negocios es alta, una de las pocas variaciones fundamentales en la historia empresarial está ocurriendo en la actualidad. Si se comprende la naturaleza de cambio actual, se podrá discernir como emplearlo en los negocios durante éste periodo de transformación.

Ésta aceleración del cambio provocó una necesidad de conocimiento respecto a las nuevas tecnologías, mercados, proveedores, preferencias de clientes, micro y macroeconomía, situaciones políticas, en fin, todos a aquellos factores que de alguna

---

<sup>6</sup> Nereo, Roberto. *Reingeniería, como empezar de nuevo*. Panorama Editorial, 1998 pág. 65

u otra forma requieran de un estudio y un conocimiento total para ajustes continuos y a tiempo. De modo que la información técnica se encuentra en un estado de descomposición y regeneración.

La tecnología de la información, con la introducción de las computadoras centrales, terminales de amplia difusión, grandes bases de datos, Internet e Intranet, hacen que la información sea transmitida de un nivel jerárquico a otro con el mínimo esfuerzo y tiempo requerido, provocando una dinámica en la información y comunicación casi al instante para la evaluación o análisis de un problema, y en cuya resolución, pueden participar varios individuos sin pasar por jerarquías intermedias.

#### 2.1.1. Evolución de los negocios

Este incremento de cambio obliga a las organizaciones a evolucionar de igual forma, de ir en línea con las ideas revolucionarias de los clientes, tecnología y competencia. Del mismo modo que el entorno y ambiente evoluciona, es típico y necesario que cada organización experimente una forma de desarrollo desde su constitución y a través de su crecimiento y madurez. Cuando un negocio es pequeño, las pocas personas que trabajan en él se conocen entre si, quienes laboran allí, se encuentran motivados por la cercanía de sus relaciones y la convicción de que el éxito depende de los esfuerzos que cada uno de ellos haga, los procesos son sencillos, directos y conocidos por todos.

Para cuando tal empresa se convierte en una de tamaño mediano, resulta obvio que estos enfoques informales no sean suficientes para la correcta administración, y que otros mas formales, ocupen su lugar. Cuando la nueva corporación ha logrado superar esta difícil etapa se convierte en una compañía adulta joven y comienza su transición para pasar del control de sus fundadores a una nueva administración, en

dicha etapa, regularmente se realizan cambios con menos planeación de lo ideal, ya que los mismos no se habían considerado con anterioridad. Con la planeación deficiente, las reglas que han variado se hacen cumplir para lograr la difusión por reacción, lo que conduce al aumento de las rectificaciones de emergencia en la estructura organizacional y en el rediseño de procesos.

Cuando la corporación alcanza la madurez, existe la ilusión de una existencia ordenada. En teoría, se cuenta con descripciones del trabajador para cada cargo, políticas de compensaciones más o menos uniforme, revisiones de desempeño al cual solo se le presta atención una vez al año. La corporación madura promedio tiene dos conjuntos de normas: las formales y las que en verdad se siguen para realizar el trabajo. El alto grado de burocracia no permite a la dirección llevar el control detallado de todos los niveles de trabajo. Aún así, la organización funciona (hasta donde puede), porque la mayoría de su fuerza de trabajo esta interesada por que así suceda; en las empresas establecidas se tiene plena confianza en el compromiso de los trabajadores. Por tal motivo, cambiar las cosas, siempre en la búsqueda de la satisfacción real de nuestros clientes, es difícil, y con frecuencia injusto. Pero se tiene que hacer énfasis en lo siguiente, los asuntos establecidos de buena fe no pueden crecer por siempre, en algún momento experimentarán estancamientos o pérdidas que harán necesario aplicar cambios, y si éstos cambios se realizan antes de tales fallas, se evitarán por mucho perdidas que lleguen a tener consecuencias como la reducción de personal, que a ciencia cierta, muchas veces ésta es la primera opción, para la corrección de las fallas. Cuando esto ocurre, y la situación se complica por los problemas que la entidad ha ido acumulando en su evolución, la confianza, dedicación, y motivación del personal disminuyen. Con este precedente, no resulta sorprendente que en la gran mayoría de las compañías más grandes y antiguas no se le de la bienvenida al cambio. Sin embargo, son éstas las que necesitas cambiar con mayor frecuencia.

## 2.1.2. Nuevas presiones en los negocios

### *Competencia Global*

En las economías de mercado, la competencia se considera el factor más importante del clima empresarial. El crecimiento, a veces muy acelerado, de los negocios lleva inevitablemente a superar límites locales o nacionales para entrar en operaciones en la que la globalización es la característica dominante.

Michael Porter<sup>7</sup>, identifica y describe cinco factores que influyen decisivamente en el carácter de la competencia tal como se observa en el mundo actual de los negocios.

1. Capacidad de las empresas para ingresar en nuevos mercados.
2. Comportamiento de los consumidores respecto de sensibilidad a precios, calidad y servicio.
3. Potencialidad de alternativas para actuar sobre elasticidad de la demanda.
4. Estudio y análisis de las actividades competitivas de las compañías rivales.
5. Habilidad de los proveedores para ejercer presión sobre los costos de los competidores del mercado.

Un factor que sensibiliza y modifica en alto grado el carácter de las empresas, es el desarrollo de mercados regionales y los bloques económicos que imponen severas condiciones en cuanto a innovaciones, costo, calidad y tiempos de entrega, de modo que para lograr competir de manera nacional y global es necesario que las organizaciones creen, y pongan a disposición de los clientes valores superiores que desplacen sus preferencias.

---

<sup>7</sup> Porter, Michael. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press, Nueva York 1985.

Sin duda, de acuerdo a la empresa, el proyecto de Reingeniería resultaría más complejo para una empresa globalizada que para una empresa cuyo mercado se encuentra casi al 100% a nivel nacional, pero, para cualquiera que sea el caso, la competencia es una de las presiones mas importantes que se asume, en la búsqueda de resistencia y supervivencia en el cada vez mas fuerte y voraz mercado competitivo.

### *El Mercado*

Además de las presiones asociadas con la creciente competencia nacional y mundial, existen variaciones en el mercado como hábitos de compra, administración de inventarios y aumento de exigencias de la calidad de los servicios o mercancías. Estos cambios exigen un aumento en la calidad de la administración y una respuesta más rápida al cambio.

Tanto los clientes individuales como los grandes compradores corporativos exigen un nivel de calidad que rebase sus expectativas, la fidelidad a la marca ya no existe, y la tolerancia a la poca calidad es nula, en consecuencia, la calidad en los productos tiende a crecer todo el tiempo (para las empresas que realmente es importante). En la actualidad es imposible colocar con éxito en el mercado un servicio o producto con un bajo grado de calidad.

Otro factor importante del mercado es la reducción en el tiempo que un producto o servicio pueden permanecer inalterables y produciendo utilidades. Este hecho origina el aumento de las presiones para retirar, actualizar o reposicionar productos con mas frecuencia. Para cada servicio que entra al mercado el menor tiempo de desarrollo reduce los costos y aumenta las ganancias.

En general, podemos decir que el mercado, con sus necesidades cambiantes, su pretensión de artículos o servicios de calidad, la satisfacción de sus expectativas, el amplio número de opciones nacionales y extranjeras, la nueva cultura de sentirse atendido y la amplia gama de información que se presenta a la mano con un costo mínimo, provoca una gran presión a las empresas; y que las que no se adapten a dichos factores, es un hecho, su tiempo de vida en el ámbito comercial será mínimo.

### *Sector Público*

Los cambios en muchas instituciones gubernamentales y públicas, han contribuido también a las presiones en los negocios. La influencia de la política monetaria, la regulación de la misma, el pago de impuestos, el papel que el gobierno tiene como actor principal en las reformas estructurales, fiscales y políticas, son de suma importancia en el desenvolvimiento de las organizaciones.

“Las políticas tributarias y monetarias pueden verse como botones de control”<sup>8</sup>, que el gobierno vigila y que pueden dar giros a la economía. Desafortunadamente, el ajuste de estos indicadores parece esquivo, pues dichos ajustes traen consigo respuestas positivas, y de igual forma negativas. Debido al carácter público de la mayor parte de las decisiones que se toman para establecer controles económicos gubernamentales, no hay garantías para la búsqueda de un clima óptimo.

A consecuencia del ambiente de globalización que hoy día prevalece, los controles por parte del gobierno sobre las organizaciones aumentan. Los cambios también se han incrementado debido a la reacción de los gobiernos ante la disminución o deficiente base tributaria que éste tiene establecido, reflejándose en el incremento de la economía informal, que sin duda es una de las grandes presiones que las

---

<sup>8</sup> Morris, Daniel. *Reingeniería, como aplicarla con éxito en los negocios*. McGraw-Hill 1994, Bogotá Colombia. pág. 39

organizaciones, en todos los niveles, afecta de manera relevante en el desenvolvimiento de sus actividades.

La regulación es otra influencia directa del gobierno. Regulación política y marco legal en los negocios son difíciles de anticipar e incluso afrontar, en este sentido, los debates del gobierno entre regulación y las acciones resultantes han aportado un gran cambio a los negocios en los últimos años. La mayoría de los cambios en la política reglamentaria exigen reacción de las empresas.

Otro de los interesantes factores de cambio es la carencia del capital humano o el suministro de una educación de calidad. Sin duda, el gobierno influye en todos los niveles de educación. Los resultados de los deficientes sistemas educativos conllevan a un recurso humano, en muchas ocasiones, con una falta de profesionalismo, capacidad y sensibilidad hacia las necesidades de las organizaciones, creando un ambiente laboral nada óptimo para el desarrollo y crecimiento del ente organizacional.

### *Tecnología*

El índice de cambio tecnológico se ha acelerado en los últimos años, la amplia gama de productos ofrecidos en el mercado es una de sus consecuencias, buena parte de la influencia que la tecnología ofrece cae sobre la ruta que siguen los negocios. Si la tecnología mejora la calidad o reduce costos de forma considerable, se utiliza para crear una ventaja, por consiguiente, todas las empresas competitivas están virtualmente forzadas a hacer uso de las nuevas tecnologías que ofrezcan una mejora significativa.

Los cambios tecnológicos son particularmente difíciles debido a su naturaleza de novedad, siendo poco comprendidos. La rapidez con la que evolucionan los avances

tecnológicos, lleva muchas veces a que una empresa que iniciaba un cambio tecnológico se encuentre con nuevos avances, sin que antes ya haya controlados los primeros. Es por eso que todo negocio está obligado a controlar la nueva tecnología, empleando técnicos especialistas y manteniendo una comunicación eficaz entre éstos y la gente de negocios.

### 2.1.3. Posición actual de los negocios

Los cambios son necesarios para enfrentar los desafíos y la competencia creciente en el nuevo mercado mundial. Sin duda existe mayor conciencia sobre a dónde ir buscando la eficacia competitiva. Desgraciadamente no concurre un esquema o un proceso en donde se especifique la ayuda para llegar a este punto.

#### *El shock competitivo*

Muchas empresas no saben como reaccionar ante la competencia globalizada. La oportunidad y el reto, no producen una reacción inmediata en la mayor parte de las compañías. Son pocas las que han emprendido movimientos para sacar ventaja de la situación y han realizado esfuerzos para expandir mercados.

Pocos recursos se invierten para descubrir lo que está sucediendo y que hacer al respecto. En gran medida, el esfuerzo de las empresas, en reacción con los síntomas inmediatos de la época, se ha dirigido hacia maniobras a corto plazo. Las empresas parecen estar esperando por eventos externos indefinidos o quizá, solamente se requiera tiempo para ajustar las actitudes.

Afortunadamente, este periodo de espera terminará pronto, las acciones que se han tomado son, modelos de éxito que se encuentran e imitan. Hoy en día, existe la voluntad de cambio, solo que no se cuenta con una metodología muy acreditada.

Que la empresa debe aprender a cambiar por si misma de una manera mas eficaz que en el pasado, es el único factor que parece obvio en el futuro.

### *Calidad y posicionamiento en el mercado*

En años recientes, los programas de calidad y los esfuerzos para el reposicionamiento del mercado han sido enfoques importantes para el cambio de las empresas. El mejoramiento de la calidad ha sido atractivo para lograr ventaja competitiva cuando se implanta en el momento y lugar correcto. Indudablemente la calidad es un concepto básico de todos los negocios, al que no se ha prestado la debida atención ni empleado a plenitud.

El mejoramiento de la calidad presenta un problema de implementación, puesto que surgen limites para el grado de calidad que se pretende mejorar, los esfuerzos más exitosos en este sentido se da en organizaciones pequeñas, nuevas o en las que están bajo el dominio completo de una solo persona, ya que la capacidad potencial para mejorar la calidad mediante motivación de los trabajadores es limitada. Por tal, calidad y Reingeniería buscan el mejoramiento, desarrollo y competitividad de mercado, con los límites que cada una de estas tiene en su búsqueda.

El reposicionamiento en el mercado es una respuesta directa y frontal al crecimiento de la competencia. Es importante la revisión de la posición de la competencia y sus productos que ocupa en el mercado, evaluando y buscando la reposición de los servicios o mercancías.

Como en el caso del mejoramiento de la calidad, el factor limitante para el reposicionamiento en el mercado es la implementación sin métodos mejorados, el esfuerzo del reposicionamiento concluye en la definición de una nueva posición

esperada o anhelada, pero inalcanzable. El reposicionamiento es un buen comienzo, pero no es la respuesta completa.

### **Información deficiente en la toma de decisiones**

Uno de los aspectos más importante en la posición actual de los negocios es la falta de información sobre la que se decide el cambio. Sin contar con una buena información y cifras relacionadas con las operaciones actuales de la compañía, resulta imposible predecir el impacto de los proyectos de cambio. Cuando las fuentes de los datos para la toma de decisiones de proyectos de cambio no están bien desarrolladas y especificadas, inclusive los procesos no están bien establecidos, es imposible recopilar información cuantitativa relacionada con los mismos.

En ausencia de los datos existentes, los proyectos de cambio en las prácticas fundamentales de negocios necesitarán desarrollar sus propias fuentes especializadas de información, para esto, sería útil que las empresas comenzaran a reunir datos de los procesos como una actividad de rutina.

## **2.2 RESISTENCIA AL CAMBIO**

Cuando el mundo de los negocios empieza a cambiar, solamente prosperan aquellas compañías que reaccionan con rapidez. Esta capacidad para cambiar requiere gran flexibilidad y una actitud abierta hacia nuevas ideas y enfoques.

Aún, teniendo el conocimiento y la necesidad de cambio, es normalmente más fácil para los gerentes negarse a los mismos, puesto que, desde su punto de vista, puede implicar riesgos o alterar su *statu quo*<sup>9</sup>. Se observa en la gran mayoría de las

---

<sup>9</sup> Estado actual de las cosas (lat. *in statu quo ante*)

empresas que la resistencia al cambio reconoce algunos de los siguientes factores típicos:

*1. Experiencias anteriores negativas.*

La asociación a fracasos en las mismas o diferentes empresas conocidas, provoca un freno a la alteración de los procesos existentes, debido al miedo de arriesgar ante situaciones similares, quedando y reservándose con lo que actualmente tienen, aunque esto no represente un avance, ni un otorgamiento de un servicio de calidad a sus clientes, proveedores o empleados.

*2. Posibilidad de reestructuraciones, fusiones o adquisiciones.*

Ante la inminencia de nuevas características y descripción de actividades que suponen alteraciones importantes en los cargos superiores de la pirámide organizacional, la gerencia ejerce una particular "prudencia" para la introducción de cambios, que podrían representar cambios en la estructura o la pérdida del empleo mismo.

*3. Costo de implementación de los proyectos de cambio*

La falta de apoyos financieros impide la consecución de cambios, cuya ejecución resulta onerosa en una medida no soportable por los métodos y medios habituales. No es de extrañar que en muchos casos esa falta de fondos necesarios para el cambio se origine.

*4. Demoras y postergaciones*

La forma más común de desechar los cambios es someter los proyectos al análisis de "expertos", coordinadores y evaluadores, cuya intervención prolonga tanto el

trámite que supera la vida probable o la oportunidad de realización, y de ese modo, muere de forma natural.

## 2.3 LA FUERZA DE LAS TRES C

Independientemente y en conjunto, influyen tres factores decisivos en el nuevo modelo de los negocios que impulsan a las empresas a enfrentarse a situaciones desconocidas, en las que ni siquiera pueden proveerse altibajos de los ciclos económicos. Clientes, Competencia y Cambio, asumen en el presente la necesidad que demandan su análisis y entendimiento.

### 1. Clientes

Actualmente el cliente no acepta las imposiciones de los fabricantes, hoy en día, él selecciona, ordena, consume lo que realmente satisface sus necesidades, debido al creciente mercado, afortunadamente los consumidores tiene el mando y solo elige lo que mas le conviene, con diferentes opciones en cuanto a costos, calidad, y servicio de la provisión del bien, todo esto, marca el ritmo de los negocios como nunca antes había ocurrido.

"Los clientes se ubican en posiciones ventajosas frente a sus proveedores habituales al disponer de mayor y mejor información sobre sus productos, servicios, marcas, canales de distribución, costos, calidad, etc."<sup>10</sup>

Este carácter de los clientes, que reclaman, en función de la información que ahora poseen y sus innumerables opciones de organizaciones, es una de las cosas más difíciles de aceptar por parte de los dirigentes que han desarrollado toda una vida de

---

<sup>10</sup> Nereo, Roberto. *Reingeniería, como empezar de nuevo*. Panorama Editorial, 1998 Mexico. pág. 71

trabajo de acuerdo con las normas y procedimientos del consumo masivo no personalizado.

## *2. Competencia*

Como ya se ha mencionado, la competencia es uno de los factores que más cambios ha tenido en los últimos años, gracias al rompimiento de barreras comerciales, a los tratados de libre comercio, convenios entre naciones en la reducción de sus aranceles, a la apertura de sus mercados y a la fusión entre empresas, hace que las mismas, tanto nacionales como transnacionales, busquen competir ofreciendo precios, calidad y servicio de posventa que hacen del mercado una verdadera lucha de fuerzas y quien mas adapta a todos los cambios y factores son las que tienen más posibilidades de sobrevivir, a desarrollarse, y a crecer a un ritmo importante.

El sencillo esquema que preveía éxito para un nuevo artículo o servicio producido masivamente y a bajo costo, carece ya de validez. A través de la Reingeniería las empresas dejan atrás las reglas ya conocidas y se crean propias para el desarrollo de los negocios.

## *3. Cambio*

El ritmo de cambio se acelera día con día, y es constante; con lo que la vida comercial de muchos productos se reducen de manera significativa, haciendo imprescindible limitar los tiempos de desarrollo para mantener niveles de competitividad aceptables.

La diferencia entre las empresas que avanzan y crecen a un ritmo importante, y las que retroceden, es que las primeras hacen la función básica de sus actividades de mejor manera: crear productos, fabricarlos, distribuirlos y servir a los clientes, es decir, es de vital importancia fijar la vista en los procesos claves, entendiendo que,

las empresas que acepten esta situación, podrán sobrevivir y tener un crecimiento constante, las que no, tendrán serios problemas en todos los aspectos, y es muy probable que su tiempo de vida, se vea reducido considerablemente.

## **2.4 CONCIENCIA DEL CAMBIO**

Ante la reacción de mercados, clientes y competencia que imponen nuevas y severas exigencias al curso de los negocios, las empresas toman conciencia de la necesidad de cambiar, desechando las antiguas formas y modalidades de trabajo para ajustar las más adecuadas a los nuevos tiempos.

El impacto de la tecnología, la globalización y mayores requerimientos de productos y servicios en escala mundial debe alertar a las empresas de todos los sectores, y promover la urgencia en tomar decisiones satisfactorias que provoquen mejoras sustanciales en las funciones.

La apertura al cambio implica flexibilidad y receptividad de nuevas ideas. Esto impone la necesidad de examinar los modelos y procesos actuales, y proponer otros nuevos que se adapten mejor a las condiciones que imperan. De igual forma es indispensable la valoración de *paradigmas* de los negocios para ver como una visión estática de las operaciones empresariales pueden remplazarse por otras dinámicas, de manera que el cambio pueda convertirse en una herramienta eficiente de negocios.

## **2.5 PARADIGMAS**

El ambiente empresarial ha adoptado esta palabra para definir el conjunto de reglas según las cuáles una organización busca el camino para la consecución de sus

objetivos. Un paradigma es el modelo que permite comprender una organización, y en función del mismo predecir la probable reacción ante el ingreso de nuevos datos al sistema. Un paradigma incluye también supuestos de antiguo tiempo, aceptados como válidos, que rigen la actividad gerencial y operativa dándole estructura, sentido y motivo.

El paradigma, tiene componentes que actúan efectivamente como resistencia al cambio, muchas veces cerrando la opción a nuevas innovaciones y posibilidades de mejora que no son seriamente consideradas ni apoyadas por cerrarse a las normas que rigen estos modelos.

Conforme va cambiando el entorno de los negocios, solamente prosperan aquellas empresas que reaccionan con eficacia y rapidez. Esta capacidad para reaccionar requiere de una gran flexibilidad y una actitud abierta hacia nuevas ideas y enfoques. Para lo cual, las suposiciones básicas de la empresa deben analizarse, reestudiarse y examinarse de manera objetiva, identificando cuales son los puntos factibles de cambio. Por tanto, para ganar ventaja competitiva, los paradigmas establecidos deben exponerse, revisarse y cambiarse por nuevos paradigmas que satisfagan con los objetivos determinados.

"Los paradigmas son un componente universal del pensamiento humano; siempre están presentes y en si mismos no son peligrosos. El problema no radica en la existencia de estos modelos ideales, sino en las limitaciones que la gente de negocios permite que ellos les impongan."<sup>11</sup>

Otro problema que tiende a resistir el cambio, se manifiesta en el rechazo a lo "no inventado aquí". De tal manera ocurre cuando el paradigma, respaldado por un grupo, es sumamente cerrado a las influencias externas, digamos que es un subproducto natural de cohesión entre grupos. En este caso el paradigma no es

---

<sup>11</sup> Morris, Daniel. *Reingeniería, como aplicarla con éxito en los negocios*. McGraw-Hill 1994 pag. 57

negativo, lo negativo proviene de la falta de conciencia grupal para reconocer la influencia del paradigma y dejarlo de lado o modificarlo para ganar algo nuevo.

### 2.5.1 Supuestos

Los supuestos y las actitudes se hallan entre los componentes más importantes de los paradigmas. Son creencias subconscientes que filtran la percepción. Los paradigmas, en particular, reciben la influencia de los supuestos de negocios. Algunos ejemplos de los supuestos más comunes son:

1. El trabajo de la empresa se controla de arriba hacia abajo

Se considera que la delegación de autoridad no permite a los subordinados la libertad de hacer el trabajo como mejor lo piensan, realizándose dichas actividades como la gente mas experta o con mas antigüedad considera que se tiene que hacer, esta situación es un paradigma y rara vez se cuestiona.

2. La actividad de recursos humanos debe separarse de la administración de la operación del negocio

Se han definido clasificaciones de compensaciones y estándares corporativos en la mayoría de las empresas modernas, pero también se tiene la idea de tener una división o separación muy marcada en cuanto a las cuestiones de recursos con el área operativa, creando así en los gerentes una calificación plena para cumplir con obligaciones de su cargo, pero nula participación y acción en asuntos de personal.

3. Los buenos gerentes no necesitan ser expertos en lo que están administrando

Se tiene el supuesto que para los gerentes no es necesario que tengan el conocimiento técnico de sus subalternos, debido al hecho de que cualquier gerente

puede dirigir cualquier parte de la operación, cosa totalmente falsa, los gerentes deben inmiscuirse y empaparse de todas las actividades de sus subordinados para una mejor y más óptima comprensión de las actividades realizadas.

#### 4. Las tareas deben diseñarse sin tener en cuenta a los individuos

Otro de los grandes supuestos es que las actividades se diseñan sin importar al individuo, simplemente se busca cumplir con dichas actividades sin importar quien las haga, es de suma importancia identificar y reconocer los individuos para las funciones y no viceversa.

#### 5. La cultura corporativa existe, pero no es importante

Otro cuestionamiento relevante es la escasa importancia que se concede a la cultura corporativa, cuya existencia se reconoce pero no se le da el lugar y la importancia que requiere. En las organizaciones se asume que tienen una cultura compuesta por sus propias formas de hacer el trabajo, sus propios supuestos, su historia, etc. También se supone que estos elementos no influyen en el desarrollo de la compañía.

#### 6. Los acontecimientos imprevistos no afectarán los planes de la empresa

Tal vez, el supuesto más importante, en términos de las actitudes y los planes corporativos, es la certeza de que no habrá ningún cambio externo que presione el horizonte de la planeación corporativa. La mayoría de las empresas hacen planes y estrategias para cambios predecibles, pero rara vez los hacen para contingencias reales causadas por cuestiones forzosas e impredecibles.

Estos son algunos ejemplos de supuestos que las compañías generan y que, por tradición o costumbre, se siguen, sin tratar de modificar o establecer nuevas ideas que conlleven a una eficiencia y eficacia en el desarrollo de las mismas.

En la Reingeniería aplicada a los procesos de negocios es muy importante comprobar los supuestos. El análisis de Reingeniería observa el proceso actual, el trabajo que se debe hacer y los parámetros que impulsan el proceso. Luego trata de llegar a un proceso nuevo y definir un punto de partida que reemplace el viejo proceso tantas veces enmendado. Si se pretende conseguir ventaja de un nuevo comienzo, las suposiciones básicas deben descubrirse, cuestionarse, validarse y comprobarse, para garantizar que el diseño no conllevara un esfuerzo innecesario.

"La experiencia demuestra que la Reingeniería es una gran oportunidad para lograr el éxito cuando no hay supuestos."<sup>12</sup>

### 2.5.2. Cambios de paradigmas y cambios paradigmáticos

Un cambio de paradigma o un cambio paradigmático es en esencia un cambio significativo en las reglas, supuestos y actitudes relacionados con la forma de desarrollar una actividad. Un cambio paradigmático tiene el efecto de un nuevo comienzo. El éxito del pasado no garantiza el éxito en el futuro; de hecho, los triunfos pasados pueden ser desventajosos si causan el rechazo de nuevas oportunidades y la resistencia al cambio. Cuando ocurre un cambio significativo en los negocios, los viejos paradigmas deben cambiar y permitir la consideración de nuevas acciones. Si una compañía no toma ventaja de estos cambios, su posición competitiva bajará considerablemente, y más, si la competencia esta en camino de explotar dichos cambios.

---

<sup>12</sup> Manganalle, Raymond. *Como hacer Reingeniería*. Norma 1997 Bogotá, Colombia. pág. 34

Cuando una empresa se encuentra con una competencia pobre y "un negocio bueno", rehúsa significativamente a un cambio y continuará haciendo su trabajo como siempre lo ha hecho. No evolucionará, no inventará, si la dirección desea más utilidades simplemente aumentará el costo de los productos, afectando al cliente final, pero este comportamiento tiene límites. Cuando la competencia llega, la imagen anterior se altera. Sin duda, se presenta un cambio paradigmático, las compañías que hacen la transición hacia el nuevo paradigma tendrán éxito, las que se resisten pueden fracasar.

La experiencia ha demostrado que los cambios paradigmáticos en un área producen resultados que afectan paradigmas. Cambiar las reglas en un área provoca cambios inevitables en otra relación.

Definitivamente, en un proyecto de cambio, es indispensable desechar de los paradigmas actuales los aspectos que detienen el progreso; tales aspectos podemos mencionarlos de una manera general y que han afectado de una manera real los prospectos de cambio: uno de estos impedimentos es la falta de una cultura corporativa, otro aspecto es la deficiente aplicación de la tecnología, creando una operación deficiente y poco dinámica. Un tercer impedimento es la inestabilidad, con frecuencia, la gerencia de la compañía cambian de manera tan rápida que resulta imposible brindar estabilidad a largo plazo.

Como se mencionó, es importante desechar las ideas, supuestos, reglas arcaicas y aspectos que detienen el progreso. Esto no significa trabajar sin normas, ni desechar la administración a favor de la anarquía. Las empresas deben tener políticas, reglas y procedimientos formales; son los impedimentos para cambiar los que se deben eliminar.

Nuevas actitudes deben reemplazar las anteriores, es necesario comprender la razón de la actitud y trabajar para modificar los factores subyacentes. Por ejemplo, algunos gerentes temen el cambio porque lo ven como una amenaza, temen a la desaprobación y al fracaso. Al combatir el estigma asociado con los riesgos que se toman y el fracaso potencial, las compañías pueden abrir a su gente a nuevas ideas.

Al eliminar las suposiciones y las actitudes que originan la resistencia al cambio es posible tener una nueva imagen de los negocios. La solución consiste en superar la confianza de todos los niveles, desde la dirección hasta los empleados que involucraría los proyectos de cambio.

### 2.5.3. Reingeniería. Movimiento hacia un nuevo paradigma

La Reingeniería no es en si misma un paradigma, requiere de un nuevo paradigma para ser eficaz: el deseo de cuestionarlo todo continuamente. Es claro que tratar de aplicar la Reingeniería sin desafiar nuestros supuestos básicos acerca de los negocios, no dará los resultados esperados. Para lograr éxito, los paradigmas relacionados con los proyectos de reingeniería deben cambiarse. El nuevo paradigma de la reingeniería se basa en los siguientes principios:

- La calidad solamente se puede alcanzar a través de un proceso de mejoramiento continuo; es inútil tratar de alcanzar la perfección en un solo paso.
- El cambio debe verse como un proceso continuo; una vez que ha comenzado, la compañía nunca debe detener la evolución.
- Los cambios propuestos deben evaluarse a través de modelos y caracterizarse solo como la diferencia entre la operación actual y un nuevo diseño operacional.

- Los esfuerzos de cambio deben basarse en el entendimiento detallado de los procesos de la compañía.
- Las iniciativas de calidad pueden instaurarse dentro de la trama de cada proceso.
- La eficiencia y la reducción de costos se logran en verdad a través de la reducción del despilfarro.
- Los modelos deben estar en capacidad de cambiar continuamente.

Por otra parte, para que un proyecto de Reingeniería tenga éxito debe basarse en:

Un firme compromiso a largo plazo por parte de la dirección.

La comprensión de las responsabilidades de cada departamento, y por supuesto de cada persona.

Un entendimiento del cambio y como utilizarlo en calidad de aliado.

Información relacionada con los procesos de negocios que responda los seis interrogantes básicos: quien, qué, cuándo, dónde, cómo, y por qué.

Una comprensión del proceso y flujo de trabajo de la compañía, junto con la identificación de las relaciones entre los departamentos.

La comprensión de la estrategia.

La definición de los problemas operacionales y de producción.

La comprensión de la tecnología actual y su importancia.

El otorgamiento de la importancia debida a la cultura corporativa.

En consecuencia, el nuevo paradigma de la Reingeniería radica en comprender la naturaleza del cambio, el principal aspecto es la capacidad para usar el cambio de manera continua. La habilidad para cambiar con rapidez es también para ganar ventaja competitiva, es decir un cambio bien dirigido y continuo.

A este enfoque se le ha denominado paradigma cambiante el cual considera que la operación está orientada hacia un cambio continuo, sosteniendo que la calidad y eficiencia solo pueden mejorarse a través de una constante evolución. En este ambiente, los trabajadores y gerentes deben de estar en la búsqueda de nuevos y mejorados caminos para realizar sus labores. Todas las reglas y el trabajo son analizadas constantemente. Las nuevas ideas se estimulan y las evaluaciones se hacen mediante la implementación de las modificaciones apropiadas.

En el paradigma cambiante, la Reingeniería representa una evolución constante de la operación, encaminada hacia la perfección.

#### 2.5.4. Cultura corporativa

Cada compañía tiene una cultura que se levanta sobre los paradigmas más profundamente afianzados dentro de la misma, y proporciona un telón de fondo que da significado a todas las acciones de los empleados. La cultura tiene su mayor impacto en dos áreas: las relaciones interpersonales y el cambio, los nuevos enfoques deben de contar con la cultura existente o fracasarán con mucha facilidad.

No hay categorías aceptadas como generales para la cultura corporativa. Es más apropiado considerar la cultura como un conjunto de ciertas características que al mezclarse en diferentes grados constituirá la de cada organización. A continuación algunos términos utilizados para describir la cultura:

**Abiertas.** Organizaciones en las que son comunes la alta movilidad, los niveles informales y la gerencia matricial o por equipos.

**Formales.** Se pueden oponer a las abiertas; entidades cuyos niveles rígidos interactúan poco entre ellos y existe la propensión a que las reglas sean escritas.

Progresiva. Una organización que quiere avanzar e intenta cosas nuevas.

Política. Una organización por clanes, puede ser abierta o formal, pero con una administración que permite, quizá favorece, la formación de alianzas informales para tomar decisiones de negocio no por consenso, sino por fuera de los procesos formales.

Familiar. Como una cultura política, pero con alianzas mas o menos permanentes.

Otras características culturales incluyen la relación entre los trabajadores y la gerencia, los sindicatos que imparten un cierto conjunto de parámetros, y factores culturales nacionales.

Los proyectos de cambio con frecuencia guardan relación con un problema cultural. Lo importante en la Reingeniería es sensibilizar a todos los empleados de la necesidad de dichos cambios, mostrando los beneficios que traerá a la organización, perfeccionando la atención, calidad y servicio otorgado, que se verán reflejados en un incremento de los clientes y por ende, mayores ingresos. La cultura debe enfocarse cien por ciento al establecimiento de una calidad real, continua y constante en todos los niveles de la compañía.

Calidad, cultura, y procesos contienen elementos inconscientes de los paradigmas y de una gran influencia en el mejoramiento radical o creación de nuevos, que representen la obtención de objetivos y metas, por tal, para avanzar hacia una posición más competitiva es fundamental contar con la habilidad para analizar, evaluar, innovar y cambiar lo más profundos fundamentos del pensamiento empresarial.

## *Cambio de Cultura y cultura de cambio*

La cultura tiene grandes implicaciones en un proceso de cambio. Si la cultura esta determinada por las creencias de los individuos, lógicamente la actitud ante el cambio estará determinada en gran medida por las creencias acerca de su capacidad para controlar el ambiente. Temas como la participación en la implementación del cambio y la resistencia al mismo, estarán muy influidas por la importancia que cada sociedad proporciona a la participación democrática y la tradición, entre otros.

La cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias que inspiran la vida de una empresa. Son los modos de pensar y de ejercer las actividades, independientemente de que se encuentren o no formalizadas. Trata sobre aquellas cuestiones y hechos que son importantes en la vida de la institución. En términos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido, por cuanto se trata de valores aceptados por el grupo de trabajo, que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas (Supuestos).

Debido a que la cultura organizacional actual surgió de un mundo que presentaba mayor estabilidad que el que actualmente conocemos, esta cultura va a representar en la actualidad y en la mayoría de los casos un obstáculo para el desarrollo de las organizaciones. Las creencias y valores que sustentan las estructuras de las empresas han de ir cambiando si quieren salir exitosas en su lucha por la supervivencia. Por esto en las organizaciones resienten tanto el efecto de una cultura empresarial en total conflicto con las nuevas necesidades de cambio. Cambiar la cultura empresarial es muy difícil; es imposible por tanto, pensar que un cambio cultural pueda transcurrir en semanas o meses El cambio cultural puede suceder, pero jamás se producirá de forma simple y rápida. Por el contrario, es un

proceso lento, muchas veces necesario para la mejora y hasta para la supervivencia de la organización.

No es posible decretar las creencias ni los valores, pues ambos son el resultado de procesos inconscientes, que se han instalado a lo largo de una historia corporativa y que no pueden ser cambiados con medidas superficiales y rápidas. Definir la cultura de una organización es una tarea empírica, que consiste en localizar dónde está la unidad social estable, qué cultura se ha desarrollado y cómo las culturas existentes por separado, se mezclan en una unidad total. Esta cultura total, puede ser muy homogénea o heterogénea en dependencia del grado en que las culturas de los subgrupos sean similares o diferentes.

La cultura organizacional cambia al tiempo que el grupo madura. Cuando se constituye una organización queda establecida su cultura, la cual va a proporcionar una identidad, un sentido y un sistema de comunicación. Años más tarde una misma empresa puede percatarse que su cultura se ha vuelto tan tradicional, que solo refleja los valores de los elementos más antiguos y conservadores del grupo. El papel de la cultura juega un rol importante en el proceso de cambio, ya que debido a ella se puede retardar, impulsar o frenar este proceso en dependencia de la congruencia que exista o no, entre los objetos de cambio.

Hablar de cambio cultural es también hablar de gestionar la resistencia al cambio. No se puede hablar del primero sin pensar en como crear las condiciones emocionales para que la resistencia al mismo sea menos fuerte.

## 2.6 METAS DE CAMBIO

Considerando que el objetivo genérico de toda empresa es producir más ingresos, cualquier cambio, de alguna manera, tiene una vinculación con este fin. Las metas de cambio que promueven un proyecto de Reingeniería son específicas y se relacionan con los siguientes aspectos:

1. Mejoramiento de la calidad
2. Mejor servicio a clientes
3. Racionalización de operaciones
4. Reducción de costos y gastos

### *1. Mejoramiento de calidad*

Como meta de cambio, el mejoramiento de la calidad es ciertamente un objetivo trascendental por cuanto incide directamente en la satisfacción de cliente, y en consecuencia, en la captura y mantenimiento de la participación en el mercado.

Mantener y mejorar la calidad de los procesos significa incrementar su valor, contribuyendo también a la reducción de costos.

Es un hecho que para cada persona u organización, el concepto de calidad significa algo diferente, regularmente las compañías comienzan los programas de Reingeniería y de calidad sin una comprensión clara de lo que significa ésta última dentro de su industria o actividad particular.

Cualquier equipo de personas de una compañía, sus clientes y sus competidores son el mejor grupo para definir la calidad, todos en conjunto. La definición práctica de calidad debe contener parámetros específicos en dos niveles. Los gerentes de la

compañía deben establecer el primer nivel mediante el marco de referencia de la calidad, con base en el conocimiento que tienen de su mercado, sus clientes y sus competidores. En el segundo nivel debe definirse la calidad para cada línea de negocio desde la posición del cliente, los empleados, la administración y lo que este haciendo la competencia.

Siguiendo con las prácticas del paradigma cambiante, la definición de calidad debe ser un objetivo y una meta en movimiento, variará constantemente según las perspectivas del cambio.

## *2. Mejor servicio a clientes*

Como se ha dicho anteriormente, el concepto de la Reingeniería pone especial énfasis al rediseñar procesos, desechando antiguos esquemas, en tomar como parámetro principal al cliente. Considerar como meta de cambio y objetos de proyectos de Reingeniería una mejor atención al cliente supone una clara y minuciosa descripción y evaluación de la forma, métodos, personal, etc., de su atención directa. No hay que olvidar que uno de los impulsores mas importantes de cambio son precisamente los clientes, y sin duda, todos los esfuerzos debe estar encaminado a la satisfacción de las demandas y necesidades de los mismos, para la obtención de la ventaja competitiva, para el desarrollo y crecimiento de cualquier compañía, el enfoque de nuestros esfuerzos deben estar encaminados a la atención que nuestros clientes requieren y solicitan.

### *3. Racionalización de operaciones*

Este objetivo abarca la empresa o área en su totalidad. Una actividad racionalizada, como consecuencia de un proyecto de Reingeniería, permitirá una operación más flexible y eficiente, ya que al eliminar tareas redundantes se producirá una reacción en cadena que beneficie de manera integral el área o las áreas involucradas.

La racionalización, objeto de proyectos de Reingeniería no se refiere solamente a operaciones industriales, sino que abarca todas las tareas de carácter administrativo, que pasa a integrarse, previo análisis y rediseño, en "procesos".

Es de carácter amplio la reducción de costos que puedan enfocarse a algún aspecto definido y limitado, y permite una operación integral flexible y eficiente como consecuencia de eliminar tareas que no agregan valor. Al operar con eficacia, solamente se ejecutan operaciones necesarias, como resultado también, se favorece a la calidad.

### *4. Reducción de costos*

Si bien la reducción de costos es usualmente una meta de la Reingeniería, en rigor, debe considerarse como un objetivo secundario, al cual, se llegue como consecuencia de la racionalización de los procesos, mejoramiento de la calidad y del servicio.

En la práctica se establecerá un compromiso entre las presiones de corto plazo y la posibilidad de que surgirán consideraciones de largo plazo. Por otra parte, la reducción de costos es un criterio de evaluación de las propuestas de un proyecto de Reingeniería, ya que su potencial es fácilmente medible por la relación costo-beneficio.

## 2.7 REDISEÑO DE PROCESOS

Como se ha mencionado anteriormente, los principios y fundamentos que sustentan un proyecto de Reingeniería se basan en el rediseño de los procesos existentes en la empresa. Se trata de un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales y los de apoyo clave. Esta tarea de rediseñar o crear, exige imaginación y pensamiento inductivo.

Los procesos de negocios son la unidad básica de la empresa, es la materia prima con la que se construye su estructura. El escaso conocimiento acerca del proceso es uno de los problemas críticos descubiertos cuando se emprende la labor de reingeniería aplicada a los procesos de negocios, de hecho este es un punto de referencia muchas veces deficiente.

*El proceso: la esencia del negocio*

El proceso puede verse como la esencia del negocio. No solo la mayor parte de las actividades se hacen a través de procesos, sino que la diferencia entre empresas exitosas y las que no lo son, es inherente a su proceso particular de trabajo. Por tal motivo, el proceso es uno de los factores más importantes que contribuyen a la ventaja competitiva.

“Un proceso se define como una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos”<sup>13</sup>.

Como único factor crítico podría mencionarse que los procesos son grupos de acciones que tienen un propósito común que hacen avanzar el negocio de alguna

---

<sup>13</sup> Hoperman, Richard J. *Administración de Producción y Operaciones*, Trillas 1991, p.p 66-67

forma. El alcance de cada proceso es importante solo en la medida que sea una unidad adecuada para analizar, cambiar y administrar. De modo que un proceso es un ordenamiento específico de actividades a lo largo del tiempo y lugares, con un principio y un fin, y una relación insumo-producto claramente identificada y definida.

Las estructuras de los procesos constituyen una visión dinámica de la forma según la cual la organización genera valor y expone, como atributos de los procesos, costos, tiempo, calidad y satisfacción al cliente. El mejoramiento de estos parámetros se vincula sin duda con innovaciones en los procesos mismos.

Los procesos deben ser los objetivos más atractivos para prosperar en los negocios. Pueden alterarse para mejorar:

1. Calidad
2. Servicio y respuesta al cliente
3. Ventaja competitiva
4. Satisfacción real de las necesidades del cliente
5. Reducción de costos

Hay que hacer énfasis que los procesos son la parte del negocio que genera la máxima diferenciación y potencial para la ventaja competitiva. De igual forma, mejorar los procesos es la única oportunidad para la reducción significativa de costos, aumentando de forma gradual la calidad y la consecución de los objetivos de la empresa.

La obtención de innovaciones radicales implica en la mayoría de los casos "cambiar las reglas del juego", de manera que actividades tradicionales que no aportan valor son desechadas y las restantes, son replanteadas con nuevos esquemas de organización en la búsqueda de mejores resultados.

La aplicación de la Reingeniería debe comenzar con un análisis sistemático de los procesos por rediseñar, que permitirá establecer las características, alcances y límites de cada uno, como base para concentrar el esfuerzo en los que más críticamente lo requieran.

Es discutible la cantidad de procesos adecuados para una organización dada, algunos autores identifican y describen sólo tres "procesos principales", claro, dependerá del tipo y necesidades de cada empresa.

- a) Desarrollo de productos
- b) Entrega de productos a clientes; y
- c) Dirección de las relaciones con los clientes

Sin duda este número de procesos principales están premeditados al tipo de organización. Es evidente que cuanto menos y más amplios fueren los procesos rediseñados, mayores serán las posibilidades de obtener innovaciones radicales mediante la integración de funciones y a la vez, menores serán los problemas de implementación y evaluación de los cambios que se propongan.

### 2.7.1 Diagramas de flujo

El diagrama de flujo es una herramienta gráfica que describe un proceso existente o uno nuevo propuesto, usando símbolos simples, líneas y palabras que explican las actividades y su secuencia en el proceso.

Tales diagramas:

- Proporcionan una comprensión completa del proceso.

- Proporcionan explicaciones claras.
- Descubren las oportunidades de mejora. Un buen diagrama subraya las áreas en las cuales los procedimientos son débiles y afectan la calidad y la productividad de los procesos.

Los símbolos utilizados en los diagramas de flujos son los siguientes:



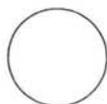
**INICIO:** Marca el inicio de un diagrama de flujo, no es ninguna actividad, dentro del mismo va la palabra inicio. También es utilizado para marcar el final del diagrama, en este caso se escribe la palabra fin.



**ACTIVIDAD:** Se usa para representar una actividad que se lleva a cabo, y dentro del rectángulo va una descripción sencilla y corta de la actividad.



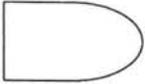
**DECISIÓN:** Representa una decisión que se lleva a cabo dentro del proceso. Se formula una pregunta dentro del rombo y tiene dos opciones de salida; SI y NO, dependiendo de éstas el flujo a seguir es diferente.



**INSPECCIÓN:** Cuando en una parte del proceso, el flujo se detiene para inspeccionar el producto o subproducto. También puede usarse para indicar la aprobación de un documento.



**DOCUMENTO:** Muestra que un documento es generado dentro de alguna actividad (Reportes, impresiones, etc.).



**ESPERA:** Indica tiempo de espera antes de pasar a otra actividad; puede ser la espera de una persona o cosa.



**DIRECCIÓN:** Une actividades, indicando la dirección de la actividad, mostrando el flujo que sigue el proceso.



**CONECTOR:** Dirige el flujo del proceso hacia actividades específicas.

Una de las grandes dudas en los proyectos de Reingeniería es, si los procesos existentes deben ser la base para los procesos nuevos o deben modificarse totalmente y establecer nuevos para reemplazarlos, y en consecuencia empezar a partir de una hoja en blanco para la organización. De acuerdo a la filosofía de la Reingeniería de empezar de cero y desechar lo que no sirve, podríamos decir que se pueden manejar dos tipos de métodos para el rediseño de procesos.

*Sistemático.* En el cual se identifican y entienden los procesos existentes, revisarlos en forma sistemática, para que posteriormente crear nuevos procesos con el objeto de lograr los resultados deseados.

*Hoja en blanco.* Fundamentalmente volver a pensar la forma como se ofrece el producto o el servicio y diseñar nuevos procesos a partir de nada.

Sin embargo, existe una gran distancia entre estos dos métodos y muchas organizaciones escogen una combinación de ambas. Cabe recalcar que muchos artículos y autores apoyan el segundo método, pero a pesar de ello no dejan de mencionar el primero, puesto que lo más adecuado es tener en cuenta ambos para la implementación de proyectos de reingeniería.

En general, el método sistemático se utiliza más a menudo para poner en práctica mejoras en rendimiento a corto plazo, en tanto que el método de hoja en blanco permite a la empresa establecer nuevas formas de competir a mediano y largo plazo.

Recapitulando, en el presente apartado se ha desarrollado y especificado la realidad de los nuevos modelos en los negocios, envueltos en esta economía cambiante y competitiva, su importancia de aceptar y reaccionar con cambios directos y reales que generen ventaja en el mercado, fidelidad y aceptación, adoptando una filosofía de cambio paradigmático que conlleve a una evolución de la organización y mejoramiento continuo de los procesos y calidad de ellos.

En el siguiente capítulo se desarrollará la metodología, que de acuerdo a sus características, será la primordial y más oportuna para la implantación del proyecto de Reingeniería, haciendo saber que cada organización puede tomar la metodología que más se adapte a las necesidades de acuerdo a los objetivos y metas establecidas por ella.

### CAPTULO 3 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA

"Una metodología es una manera sistemática y claramente definida de alcanzar un fin"<sup>14</sup>. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción. La metodología que sirve para nuestras necesidades debe ser una guía que nos lleve a desarrollar respuestas completas y consecuentes, usando las interrogantes que son pertinentes a la cuestión que traemos entre manos. En general, una metodología es: una guía, más que un conjunto rígido de reglas que hay que seguir exactamente y en orden flexible.

Existen varios tipos de metodologías, la implantación corresponderá a las necesidades de cada empresa, y los objetivos que ésta quiere alcanzar. Hay metodologías de la variedad "agítese la caja, échese fuera las piezas, y ellas se conjuntarán solas para dar respuestas"<sup>15</sup>, pero definitivamente, esto no corresponde a las nuevas tendencias de la Reingeniería.<sup>16</sup> Es fundamental que la metodología sea un móvil para el pensamiento analítico, y no un analizador sustituto.

Debidamente estructurada, una metodología se diseña para guiar la Reingeniería de procesos, como se ha mencionado la Reingeniería se concreta al proceso. Cuando el proceso se "rediseña" correctamente, deben obtenerse resultados óptimos.

Además de ser un itinerario y una guía para la Reingeniería, la metodología más apropiada debe tener herramientas y características adaptadas para la mayor eficacia y eficiencia en la implantación de cualquier proyecto. En la metodología a utilizarse deben encontrarse los siguientes requisitos:

- Que sea apropiada para el trabajo que se trate.

---

<sup>14</sup> Lowenthal Jeffrey, *Reingeniería de la Organización, enfoque sistemático*. Panorama Editorial 2001 pág. 47

<sup>15</sup> Metodología que especifica desechar todo lo relacionado con los procesos, sin importar lo rescatable que éstos tengan.

<sup>16</sup> Cambio Paradigmático

- Que sea apropiada para el trabajo que se trate.
- Que sea lo suficientemente flexible como para prestarse a una serie de aplicaciones, es importante que la metodología permita saltarse tareas que no se apliquen a la situación actual. De igual forma se requiere flexibilidad con respecto al orden en que se ejecutan ciertas tareas sin comprometer los resultados finales.
- Que sea conocida en el mercado.
- Que se pueda aprender, es decir, que la puedan utilizar los miembros de un equipo de Reingeniería después de una moderada capacitación previa.
- Que indique problemas específicos u oportunidades, definiendo un punto de partida en establecimiento de metas y objetivos.
- Que identifique datos claves para la toma de decisiones
- Que produzca resultados prácticos identificando planes de acción, responsabilidades, prioridades, etc.
- Que brinde oportunidad y guía para el análisis.
- Que produzca resultados factibles.

Se ha recalcado en el capítulo anterior el hecho de que el cambio radical produce tensión considerable en las organizaciones. Teniendo esto en cuenta, y dado al gran número de fracasos de proyectos de Reingeniería que se han producido, es de vital importancia tener en cuenta y seleccionar una metodología apropiada que pueda proporcionar el seguro decisivo contra semejantes infortunios.

### **3.1 METODOLOGÍA RÁPIDA RE**

Rápida Re es una metodología de cinco etapas que permite a las organizaciones obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. Se incluye en la metodología una serie de técnicas administrativas integradas que se usan para el desarrollo y análisis de la

información necesaria a fin de identificar oportunidades y rediseñar de la mejor manera los procesos básicos de la empresa. Cada una de las cinco etapas comprende una serie lógica del proceso de Reingeniería y produce resultados que se usan en las etapas subsiguientes.

En el desarrollo de la Rápida Re, se tiene que tomar en cuenta de la definición clásica de metodología: una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. La buena metodología es un itinerario que le ayuda a uno a donde quiere ir. La Rápida Re no tiene una idea preconcebida de que son avances decisivos en el proceso, pero en cambio ofrece un proceso que ayuda al analista a encontrar el cambio radical que ha de ser el factor decisivo en la competencia.

La metodología Rápida Re provoca el pensamiento en lugar de imponer este esencial proceso. En la Rápida Re el equipo de Reingeniería se ve precisado a entender, pensar y cuestionar asuntos tales como:

- Estrategias corporativas y de proceso
- Expectativas y percepciones de la clientela
- Aspectos de valor agregado de los procesos claves
- Potencial de cambio radical
- Deficiencias de los procesos actuales y el potencial de cambio radical
- Visión de lo que puede ser si se satisfacen las expectativas del cliente y se eliminan las deficiencias
- Utilización de la tecnología para hacer posible el cambio radical.
- Reestructuración organizacional y administración de procesos.

Esta metodología asegura un proceso que lo guía para seleccionar la mejor ruta en el itinerario, desarrollando la información necesaria para proceder.

Las cinco etapas que intervienen en esta metodología son las siguientes:

Etapa 1. Preparación. Empieza con el desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y los objetivos que se buscan como avance del negocio y que son la justificación del proyecto de Reingeniería. La preparación también establece claramente el vínculo esencial entre las metas decisivas y el rendimiento de los procesos rediseñados, define parámetros del proyecto relativo a programación, riesgos, cambio organizacional. También en esta etapa, se capacita al equipo de Reingeniería y se produce el plan inicial de gestión de cambio.

Etapa 2. Identificación. Desarrolla un modelo de negocio orientado al cliente: identifica los procesos estratégicos de valor agregado, recomienda procesos específicos como objetivos de mayor impacto para Reingeniería.

Etapa 3. Visión. Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos: analiza y estructura como visiones de cambio radical.

Etapa 4. Solución. Se divide en 2 subetapas casi paralelas: una para desarrollar el diseño técnico necesario para implementar las visiones, y la otra, el diseño "social" que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.

Etapa 5. Transformación. Realiza las visiones de proceso, lanzando versiones piloto y de plena producción de los nuevos procesos.

Se ha mencionado que el cambio radical produce en una organización una tensión considerable. Teniendo en cuenta esto, y dado que mucho de los proyectos de Reingeniería llegan a fracasar, o simplemente, no cumplen con las expectativas planteadas, la Reingeniería se clasifica como una empresa de alto riesgo. Sin embargo, creemos, que una metodología apropiada puede proporcionar el seguro decisivo contra semejantes infortunios. En definitiva, con la aplicación de esta

metodología de Rápida Re, así como el estudio y cuidado de los puntos que pueden llevar al fracaso (expuestos en el capítulo uno), al momento de iniciar el proyecto, es casi un hecho de que éste tenga el éxito esperado.

Rápida Re, esta diseñada para realizar los beneficios que si se pueden obtener en ese espacio de tiempo, dejando el terreno preparado para ulteriores mejoras, enfocándonos siempre al cambio paradigmático de evolución y mejora continua.

### **3.2 FASE 1 PREPARACIÓN**

El propósito de ésta etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la Reingeniería. La etapa de Preparación produce un mandato de cambio; una estructura organizacional, una constitución del equipo y un plan de acción.

Cuestiones claves que resuelve esta etapa:

¿Cuáles son los objetivos y expectativas de la dirección? ¿Cuál es un nivel de compromiso con este proyecto?

¿Cuáles deben ser las metas de este proyecto? ¿Son reales las mismas?

¿Quiénes deben de estar en el equipo y cuales deben ser sus destrezas y capacidades?

¿Qué se necesita comunicar a los empleados para ganar su apoyo y confianza?

Esta etapa se compone de cuatro tareas:

1. Reconocer la necesidad
2. Desarrollar el consenso ejecutivo
3. Capacitación al equipo de Reingeniería
4. Planificar el cambio

### 3.2.1 Reconocer la Necesidad

La necesidad de Reingeniería se reconoce por lo general como resultado de un cambio: un cambio en el mercado, en tecnología, o ambiental. Las compañías no emprenden la Reingeniería porque este de moda, la emprenden por que tienen que emprenderla.

La cuestión del patrocinio en la Reingeniería es clave. La alta dirección tiene que apoyarlo por varias razones. La primera: El impacto de la Reingeniería es tan amplio que solo la alta administración lo puede autorizar. La segunda: La Reingeniería por lo general envuelve una modificación de la cultura, y modificar tal cultura es prerrogativa exclusiva de la alta administración. Y la tercera: La Reingeniería requiere liderazgo del tipo más visible.

Un ejecutivo generalmente necesita pasar por cuatro etapas – conciencia, curiosidad, interés y fe – antes de comprometerse a patrocinar un proyecto de Reingeniería, aún cuando se entienda que existe necesidad. Actualmente, la mayoría de los ejecutivos ya se encuentran en las etapas de conciencia y curiosidad, esto por la gran variedad de información y casos de éxito en la aplicación de la Reingeniería.

Para pasar a la etapa de interés, el ejecutivo necesita tener pruebas fidedignas de que la Reingeniería ha funcionado para otros, y reconocer que existe una necesidad que podría ser cubierta por la Reingeniería, así también, para pasar a la siguiente etapa de interés, debe haber un sustento de que la Reingeniería puede satisfacer tal necesidad.

### 3.2.2 Desarrollar Consenso Ejecutivo

Una vez que el ejecutivo resuelva patrocinar un proyecto de Reingeniería, el paso siguiente es forjar un consenso ejecutivo en su favor. Esto se puede realizar de una manera informal en cierto periodo de tiempo, por medio de reuniones bipersonales, o de grupo, conversaciones casuales en comidas, memorandos, enviando personas a seminarios, hablando con colegas de otras compañías, consultores, leyendo, etc.

Un punto importante en esta etapa, es reunir a los participantes claves para definir el proyecto, con el propósito de educar al grupo en la metodología y la terminología que van a usar, asegurando el liderazgo y el apoyo del proyecto: definiendo las cuestiones que se van a tratar, fijar metas y prioridades. También se organiza el equipo de Reingeniería y se desarrolla su mandato.

Hay que tomar en cuenta, que las características de las metas se basan en: Son específicas y tangibles: no hay ninguna duda de que se deben alcanzar. La segunda: Son cuantitativas. La tercera: Hay periodos de tiempo específicos para alcanzarlas. Y la cuarta: Representa un avance decisivo en la compañía.

En un proyecto real de Reingeniería, la administración casi siempre tendrá idea de las metas no financieras. Entre las que destacan servicio a clientes, rapidez y precisión de la ejecución, calidad, facultar a los empleados, mayor disponibilidad de información, uso extensivo de tecnología. Estas metas también se deben especificar desde el principio debido a su utilidad de no ser meramente metas financieras poco sugestivas.

Además de la metas, el equipo administrativo tiene que desarrollar una lista de cuestiones pertinentes a la gestión del proyecto a fin de proporcionar al equipo de Reingeniería una guía apropiada, entre las que se distinguen situaciones como los

tiempos, el riesgo, costo, y las dimensiones sociales del cambio, buscando siempre, que la nueva forma de administración o rediseños, representen un avance decisivo en rendimiento en relación con lo que antes existía, y que no sea un simple cambio incremental.

Una de las cuestiones es la dimensión social, que esta íntimamente ligada con el riesgo. La cuestión social es: ¿Cuánta perturbación estamos dispuestos a producir en la vida de las personas? Aquí hay que considerar por lo menos dos aspectos: empleados sobrantes, capacitación de empleados.

Uno de los principales objetivos y beneficios claves de la Reingeniería es la mejora de la productividad, la cual por lo común significa que procesos rediseñados necesitan menos operarios para manejar los procesos a los cuales reemplazan. Entonces, ¿Qué suerte correrán las personas sobrantes?, se tiene que tener muy en cuenta esta situación, y tratar de que las bajas sean las menos posibles, buscando otras plazas en diferentes áreas o canalizando a las mismas a otras compañías en donde puedan desenvolverse laboralmente. Aun así, es un riesgo latente y real en todo proyecto de Reingeniería, el cual también debe estar contemplado en el consenso ejecutivo. Por otro lado la cuestión de la capacitación, así los empleados que permanezcan deberán profundizarse y planearse adecuadamente, por el cambio en las mismas actividades y responsabilidades de las nuevas funciones determinantes para una buena transición y éxito del proyecto.

Otro punto de esta etapa es elegir a las personas idóneas para la eficacia del proyecto. Como la mayoría de los procesos son transfuncionales e interorganizacionales, se necesita un equipo que represente todas las disciplinas funcionales interesadas. Sus miembros deben no sólo dar información acerca de sus respectivas áreas y como les afecta el proceso, sino que también deben representar a esas áreas. Esto significa que deben presentar los puntos de vista, prioridades e

intereses de sus representados. Este requisito nos lleva a las dos características que se buscan al escoger a los miembros del equipo: conocimientos y autoridad, deben tener la mayor credibilidad, los que entienden la cultura de la organización, sus valores, creencias, para que puedan traducir los imperativos de la Reingeniería a un idioma que la compañía entienda.

En esta primera etapa, lo más usual y recomendado es limitar los miembros del equipo a gerentes y profesionales, sin embargo, en Reingeniería de áreas de transformación, es importante incluir a trabajadores de línea. El número de integrantes va a depender, de las necesidades de la empresa, del nivel de cambios a realizar, de las áreas involucradas, de la cultura de la compañía, algunas hasta incluyen a los clientes en tales proyectos, pero todos deben de estar comprometidos, convencidos y con la idea bien presente de la necesidad de los cambios para la consecución de objetivos y mejoramiento en todos los sentidos.

Los dos personajes esenciales en la mayoría de los proyectos que se establecen son; el *patrocinador del proyecto (director ejecutivo)*, siendo éste un alto funcionario que proporcionará todo el apoyo y con la autoridad suficiente para aprobar todos los recursos económicos necesarios. Y el otro es el *líder de equipo*, que debe ser una persona con una amplia visión de la organización y conocimiento de las mejoras anteriormente realizadas (si es que es el caso), una persona profesional empapada de la información que afecta al área o a la empresa en su totalidad, orientado hacia los procesos y acostumbrados al establecimiento de metas, con un sentido de responsabilidad y autoridad reconocido por toda la empresa. La elección del resto de los integrantes, como se mencionó, dependerá de las necesidades de la organización y la magnitud de las áreas involucradas, recalcando que se debe dedicar suficiente tiempo a la capacitación y desarrollo del proyecto.

Una vez organizado el equipo, está listo para recibir su constitución: el mandato que da el grupo ejecutivo. En este punto se explican los objetivos por parte de los patrocinadores del proyecto, así como también las expectativas que se buscan de la administración en materia de tiempo, riesgo, perturbación social, esto es, los criterios de aceptación del proyecto. Es decir, el jefe ejecutivo (patrocinador), presenta un argumento claro y persuasivo sosteniendo la necesidad de rediseñar, basándose en los principales indicadores de los últimos tiempos (se pueden contemplar varios años atrás), y proyectando los beneficios que en el futuro se reflejarán.

Hay que recalcar que, como en todas las tareas de la Rápida Re, el método específico que se utilice y el tiempo que se le destine, dependerán de las circunstancias particulares de cada negocio y la misma cultura de la organización.

### 3.2.3. Capacitar al equipo

Esta tarea capacita e informa al equipo para acometer su misión. Incluye definir las expectativas de la administración, desarrollar trabajo en equipo, aprender la metodología, escoger las herramientas manuales o automatizadas que se van a utilizar en el proyecto, adaptar una terminología común, y lo más importante, asumir la responsabilidad del proyecto.

Algunas de las actividades típicas de esta etapa de capacitación se desglosan a continuación:

1. Organizar al equipo llevando a todos al mismo nivel de comprensión referente a los conceptos de Reingeniería
2. Comentar y discutir el mandato dado por la dirección.
3. Aprender la metodología
4. Empezar a emplearla.

Una ventaja de ese tipo de capacitación es que todos los ejemplos y las aplicaciones de la metodología se pueden hacer específicamente pertinentes para las necesidades del proyecto.

### Composición

El equipo debe integrarse por personal de tiempo completo, y cada miembro deberá aportar los conocimientos y actitudes que se requieren en el proyecto. Según la experiencia, la dinámica del equipo se ve afectada si sus integrantes son más de ocho. Si, de vez en cuando, se requieren conocimientos o capacidad adicionales, es posible contratar a personas con esas características durante un breve lapso. También se dispondrá del apoyo de equipos responsables de subprocesos.

Es preciso evitar un riesgo. Desde un principio se presenta la tendencia a tratar y representar cualquier área o función que es probable que pudiera resultar afectada. El resultado de esto puede ser desastroso. No sólo el equipo se torna demasiado grande, sino que los integrantes conservan la lealtad hacia sus propios territorios.

El equipo debe conocer los procesos fundamentales inherentes, tener experiencia en diversos campos y disciplinas. Es importante incluir un especialista en tecnología de la información y alguien que conozca las técnicas de Reingeniería de procesos. En muchos casos, son entidades externas. Los consultores de Reingeniería son entidades externas. Los consultores de Reingeniería también pueden proporcionar apoyo al evaluar a los integrantes, como parte del proceso de selección.

### Cualidades Individuales

El nivel de experiencia y conocimiento necesarios determinan que los miembros del equipo deben ser altos ejecutivos o especialistas. La necesidad de pensamiento

innovador y creativo determina que es preciso seleccionar a los miembros entre los más brillantes y capaces del personal disponible. Además, el líder o responsable del equipo debe manifestar todas esas cualidades junto con la autoridad y credibilidad que le permitan lograr que se hagan las cosas. También es necesaria una capacitación especial en dinámica y habilitación del equipo.

Suele ocurrir que las personas con estas características ya participan en sectores claves de la empresa. Si la organización no está preparada para liberarlos durante un lapso prolongado, sería recomendable olvidarse de la Reingeniería de procesos.

#### 3.2.4. Planificar el cambio

La última etapa de la fase de Preparación es desarrollar el plan global para el resto del proyecto. Esta tarea reconoce evidentemente que habrá resistencia al cambio, descrito en el capítulo anterior, y que el cambio hay que gestionarlo para que el proyecto salga adelante. Inicia la gestión del cambio identificando a las personas y entidades interesadas y sus intereses. Define como se manejarán las comunicaciones para asegurar que los interesados se mantengan informados de una manera constructiva. Identifica métodos de evaluar el grado de aceptación de los diversos interesados y métodos de intervención si esa aceptación no es adecuada. Esta tarea desarrolla igualmente el plan y la programación del proyecto y define los métodos de administración de éste si todavía no se han definido.

El aspecto social de los procesos es muy impreciso y problemático. Envuelve no sólo todas las excentricidades de las organizaciones, sino también la infinita variedad de las personalidades individuales. Muchos proyectos de Reingeniería han fracasado por la inadecuada atención a las cuestiones sociales. Reingeniería significa cambio, y a la gente no le gusta cambiar. Cambiamos solamente cuando creemos que así conviene a nuestros intereses personales. Una de las principales tareas del equipo

consiste en diseñar y ejecutar un programa de gestión del cambio que armonice los intereses de la compañía con los de las personas y entidades afectadas.

La herramienta mas poderosa e implacable para esta acción es la *comunicación*, se sabe que ningún proyecto de Reingeniería es secreto, siempre las personas afectas se van a enterar, y lo mas factible es que se enteren pero con la información total y absolutamente clara y fidedigna de los motivos del cambio y la necesidad del mismo, es decir, se debe dar una comunicación bien administrada. Si las comunicaciones no son administradas, las metas, los procedimientos y el impacto del proyecto serán mal entendidos. Abundan los rumores y comentarios. Se propalan los peores temores de los individuos. La productividad y el espíritu de trabajo languidecen y se endurece la resistencia al cambio. Con la comunicación real, directa, clara, y bien administrada la compañía pone freno a estos hechos.

Se debe establecer un plan de comunicación identificando a los interesados con las siguientes cuestiones: ¿A quienes va a afectar el proyecto? ¿En que forma? ¿Qué intereses tienen esas personas en los resultados? ¿Qué interrogantes se plantearán?, y tal vez la más importante: ¿Cómo afectará esto a mi cargo, a mi remuneración y a mi carrera? No todas las preguntas se pueden contestar en esta primera etapa, pero el equipo debe reconocer que en algún momento debe de dar respuesta. No contestarlas deja un vacío en el cual las personas dan sus propias respuestas, muy probablemente erróneas.

La comunicación inicial hecha por el equipo de Reingeniería tiene una importancia crítica porque fija el tono y el contexto de todo el proyecto. Debe efectuarse lo más temprano posible conteniendo los siguientes elementos:

1. Por que se necesita el proyecto de Reingeniería

2. Cual es su alcance
3. Qué resultados espera la administración
4. Quienes fueron elegidos para figurar en el equipo de Reingeniería y por que
5. Que ocurrirá durante el transcurso del proyecto
6. Que participación tendrán las personas en el proyecto
7. Que se puede decir sobre la manera como la Reingeniería afectará a todos los interesados.
8. Cuando se ampliará y complementará la información.

Lo más conveniente es que los puntos 1 a 4 lo comunique el patrocinador para recalcar la importancia del mensaje. Los puntos 5 a 8 deberán ser transmitidos por los miembros del equipo de Reingeniería a fin de que el personal este al tanto de las actividades y la devoción al proyecto.

Para comunicar la información, el equipo tendrá que desarrollar su plan del proyecto y su plan de administración, también se incorporan material de antecedentes y un plan inicial de gestión de cambio. Este plan de gestión de cambio contempla dos partes; evaluación e intervención. El propósito de la *evaluación* en la gestión de cambio es determinar el grado de aceptación del cambio; el propósito de la *intervención* es levantar el nivel de aceptación.

Un plan eficaz de comunicación crea un ambiente que estimula a la gente a aceptar el cambio propuesto, algunas de las herramientas de evaluación que puede el equipo son:

- Encuestas confidenciales a empleados
- Grupos focalizados
- Tendencia de asistencia
- Seguimiento de sugerencias, comentario y preguntas

- Entrevistas

Herramientas de intervención:

- Instrucción particular
- Incentivos
- Negociación
- Capacitación y educación

Realizado todo este trabajo inicial de reconocimiento de la necesidad de cambio; sustento del proyecto en base a proyecciones, metas y objetivos; selección, constitución y capacitación de las personas adecuadas para el desarrollo del mismo; administración del cambio en base a una extensa, honesta y clara comunicación con los individuos involucrados; así como la identificación del nivel de aceptación y la intervención para el incremento del mismo; podemos decir que el proyecto está listo para pasar a su segunda etapa: Identificación.

### **3.3 FASE 2 IDENTIFICACIÓN**

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

- ¿Cuáles son nuestros principales procesos?
- ¿Cuáles son nuestros procesos estratégicos de valor agregado?
- ¿Cuales son los procesos que debemos rediseñar?

Los tareas en esta etapa se destinan para *entender a los clientes, sus necesidades y deseos*, de igual forma se tendrán que *identificar y entender los procesos de la compañía* o área específica en donde se aplicará el cambio, y finalmente *determinar las prioridades que se deben asignar a cada procesos de Reingeniería*.

### **3.3.1. Modelar clientes**

En esta tarea se identifican los clientes externos, se definen sus necesidades y deseos, de igual forma se identifican las diversas interacciones entre la organización y sus clientes.

Es definitivamente, lo más apropiado, empezar la Reingeniería con el cliente, puesto que todas las cosas que busca una empresa- rentabilidad, prestigio, ingresos, etc. – dependen en última instancia del cliente; el punto: satisfacer de manera completa y permanente las necesidades del mismo.

Por lo tanto, basta decir que la Reingeniería tiene que empezar por entender al cliente: quien es, que necesita o que desea, y que es importante para él. Esta comprensión se resume en un modelo del cliente.

En ocasiones esta información ya existe o se tiene a la mano, gracias a las áreas de ventas o mercadotecnia, como resultado de estudios especiales continuos, en tal situación el quipo de Reingeniería puede hacerse de dicha información, en caso contrario habría que identificar vía encuestas, cuestionarios, y retroalimentación con áreas de ventas y marketing.

### 3.3.2 Definir medidas de rendimiento y entidades

Esta tarea define medidas de rendimiento orientadas al cliente y determina los actuales niveles de rendimiento. También examina las normas actuales e identifica los problemas del equivalente.

Solo cuando se entienden las necesidades de los clientes puede una compañía determinar cuan satisfactoria ha sido lo hecho hasta el momento, identificando si las normas o la costumbre de hacer las cosas no han logrado la satisfacción real del mercado.

Para que las medidas sean útiles herramientas tienen que guardar relación con un punto de referencia. Cuando una medida se ha venido usando durante cierto tiempo, el punto de referencia puede ser una línea base (como lo hicimos el año pasado) o una norma (promedio histórico). Con mucha frecuencia la norma es un punto de referencia. Cuando se introduce una nueva medida, suele ser difícil al principio obtener un punto de referencia.

#### *Definir entidades*

Esta tarea define las entidades o "cosas" con que negocian las organizaciones. De igual forma define los estados en que puede encontrarse cada entidad, y correlaciona los cambios de estado con las interacciones, es decir, identifica que interacción causa cada cambio de estado.

En general, el propósito de esta tarea es triple. Por un lado es obligar al equipo de Reingeniería a ver el trabajo del negocio en una forma nueva, en términos de procesos en lugar de funciones, estimulando la innovación y presentando lo familiar de una manera no familiar, como si se viera desde afuera.

El segundo propósito es ofrecer un método seguro para identificar los procesos estratégicos y de valor de una compañía. Estos surgen del análisis de secuencias de cambios de estado; es decir, un proceso es una serie de actividades que convierten insumos en productos, cambiando el estado de uno o más entidades de interés.

El tercer propósito de esta tarea es empezar a identificar la información que se necesita en el proceso a rediseñar y como organizarla, se necesita un conjunto de información sobre cada cosa de cada entidad. Como se ha planteado, la información es uno de los capacitadores claves de la transformación de negocios, puede activar nuevos productos, nuevos servicios y nuevos procesos, de manera que el equipo de Reingeniería tiene que empezar a entender la información desde temprana fase del proyecto.

### 3.3.3. Modelar procesos e identificar actividades

Esta tarea define cada proceso e identifica la serie de cambios o subprocesos de los mismos. Define los objetivos del proceso y los factores críticos de éxito. Una vez que se identifican la serie de cambios de estado que comprenden un proceso, el paso siguiente es pensar en los factores que causan ese cambio. En general, en esta etapa, se definen los procesos más importantes que se realizan todos los días y los que tendrían mayor impacto en el éxito o fracaso final de la organización.

Después de identificar los procesos que determinan el éxito o fracaso de la organización o área, el siguiente paso es identificar las actividades necesarias para efectuar cada cambio de estado. Se determina a si mismo el grado en que cada uno contribuye a satisfacer las necesidades o deseos del cliente: actividades con valor agregado. Estas actividades tienen las siguientes características; realizan algo que el cliente aprecia, cambian materialmente una entidad, y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez.

### 3.3.4 Fijar prioridades de procesos

En esta tarea se pondera cada proceso por su impacto sobre las metas y las prioridades fijadas. Se toman estos en cuenta, los mismo que el tiempo, costo, dificultad y el riesgo de la Reingeniería en un enfoque multidimensional a fin de fijar prioridades para el proceso de ingeniería.

Como se había mencionado anteriormente, a esta etapa de Identificación, algunas veces un equipo de Reingeniería sabe que procesos tiene la compañía y cuales son los que más necesitan rediseño en base a los objetivos planteados. En estos casos, una buena parte del trabajo correspondiente a la etapa de Identificación puede saltarse sin problema.

Esta tarea se diseñó para permitir al equipo de Reingeniería desarrollar prioridades que recomienda en el proyecto, obteniendo la aprobación ejecutiva y seguir adelante. Desarrollar primacías para Reingeniería es una tarea compleja, y requiere analizar múltiples factores y análisis de alternativas. Los tres principales componentes del análisis son:

1. Impacto: la contribución actual y potencial de cada proceso a las metas de la empresa.
2. Magnitud: los recursos que consume o utilice cada proceso
3. Alcance: El tiempo, costo, riesgo, y el cambio social implícito en la Reingeniería de cada proceso.

Para evaluar el impacto de rediseñar un proceso, el quipo de Reingeniería tendrá que identificar las oportunidades comerciales que prevé, se van a presentar como consecuencias del rediseño. Pero, sin duda, lo esencial es identificar formas específicas en que se pueda esperar que la Reingeniería mejore las cosas.

Haciendo una recapitulación de lo visto en estos capítulos, podemos decir que, después de reconocer la necesidad de rediseñar y organizar un equipo para implementar la Reingeniería (Preparación), lo primero que hay que hacer es identificar los procesos que la compañía emplea actualmente, determinando cuales son los que agregan valor y verificando los más importantes para la consecución de los objetivos y metas establecidas en la primera etapa. Este análisis conduce a la decisiones sobre que procesos rediseñar y en que orden. Sin embargo no hay que olvidar que algunas empresas ya tienen bien enfocado el proceso o procesos a cambiar. Para determinar como afecta un proceso a las metas de la compañía, es preciso generalmente entender las necesidades y los deseos de los clientes, puesto que la mejor manera de fomentar las metas de la empresa, es satisfacer mejor, mas rápidamente y a menor costo tales necesidades y aspiraciones.

Con estas fases cumplidas, podemos dar paso a nuestra siguiente etapa: Visión.

### **3.4 ETAPA 3 VISIÓN**

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

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

- ¿Por que hacemos las cosas como las hacemos en la actualidad?

- ¿Cuáles son los subprocessos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso o procesos que se han seleccionado?
- ¿En que orden se llevan a cabo?
- ¿Cómo fluyen los recursos, la información y el trabajo para cada uno de los procesos seleccionados?
- ¿Hay maneras de alcanzar nuestras metas y atender a las necesidades de la clientela, que parecen imposibles hoy, pero que si se pudieran realizar cambiarían fundamentalmente nuestro negocio?
- ¿Cuales son los puntos fuertes y las debilidades principales de cada uno de los procesos seleccionados?
- ¿Cuáles son las metas específicas de mejoramiento para nuestros nuevos procesos?
- ¿Cuál es la visión y nuestra estrategia para el cambio?
- ¿Cómo podemos comunicar nuestra visión a todos lo empleados?

La "visión", que es la meta en esta etapa, es más que una idea y menos que un diseño. Es un planteamiento del propósito de rediseñar el proceso. Una visión bien definida debe reunir las siguientes características:

- Debe ser comprensible para el personal
- Debe describir las características primarias que distinguen el proceso rediseñado del proceso actual.
- La descripción debe incluir tanto los aspectos sociales del proceso (empleos, dotación de personal, organización), como los técnicos (tecnología, procedimientos, sistemas).
- Debe aclarar como se va a mejorar el rendimiento del proceso rediseñado.
- Debe ser motivadora e inspiradora. Los involucrados de la empresa deben sentir que la visión es una meta a la cual vale la pena aspirar.

- Debe ser evidente que la visión representa un rompimiento con el modo de pensar y los supuestos que llevaron al proceso actual.

La etapa de la visión consta de las siguientes tareas:

1. Entender la estructura del proceso actual
2. Entender el flujo del proceso
3. Identificar actividades de valor agregado
4. Determinar los impulsores del rendimiento
5. Calcular las oportunidades
6. Creatividad e innovación
7. Visualizar el ideal (Interno y Externo)
8. Integrar visiones

#### 3.4.1 Entender la estructura del proceso

Esta tarea amplía la comprensión de los procesos del proceso modelado en la etapa dos, identificando todas las actividades, pasos del proceso, funciones que participan en él; y especificando sistemas, tecnología, y políticas aplicables. Algunos equipos de Reingeniería – los que empiezan con una comprensión de los procesos de la compañía y un mandato para concentrarse un solo proceso – empiezan sus labores en este punto, olvidándose de la búsqueda del o los procesos a rediseñar.

La estructura de procesos se define en función de actividades, pasos, insumos, productos y estímulos. Se define a las actividades como las principales subdivisiones de un proceso. Cada actividad representa una unidad de trabajo mental o material y produce un resultado (su producto). Cada actividad utiliza el resultado material o informativo de otras actividades (sus insumos). Si un insumo proviene de fuera del proceso y también inicia una actividad, se denomina estímulo.

Los pasos son a la vez subdivisiones de las actividades. El objetivo de la tarea 1 y 2, es desarrollar suficiente comprensión de la manera como funcionan los procesos actuales para asegurar que los procesos rediseñados que los van a reemplazar representen realmente un cambio radical y una gran mejora.

El nivel de detalle de esta información debe ser suficiente para dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué cargos toman parte en el proceso? ¿Qué parte del trabajo se hace en cada cargo?
- ¿Qué políticas se aplican a la ejecución del proceso? ¿En que parte del trabajo se aplica cada política?
- ¿Qué tecnología se usa en el proceso?

#### 3.4.2 Entender el flujo del proceso

Esta tarea amplía nuestra comprensión de los aspectos dinámicos del proceso modelado identificando puntos primarios de decisión y subprocesos, identificando variaciones de flujo. También se ponen en lista explícitamente los insumos y los productos del proceso. Este es uno de los principales propósitos de "entender el flujo del proceso".

Otro objetivo es establecer el tiempo del proceso. No todos los procesos tiene que llevarse a cabo dentro de un tiempo determinado, el grado de exactitud y el nivel de esfuerzo que se necesitan varían aún para los procesos que si lo requieren. Que un equipo de Reingeniería resuelva fijar o no fijar límites de tiempo depende de la manera como defina el rendimiento del proceso durante la etapa de identificación.

Fijar los tiempos de un proceso significa asignar tiempo a cada actividad, o cada paso del proceso. Cuando los pasos dentro de cada actividad lo realizan distintas personas, se hace necesario determinar los tiempos al nivel de pasos. El tiempo que se necesita para completar una unidad de trabajo en una actividad se puede descomponer en los siguientes componentes:

- Tiempo en tránsito. Este es el que se necesita para que los insumos de una actividad o paso lleguen hasta él.
- Tiempo en cola. Este es el intervalo que va desde el momento en que se reciben los insumos hasta que se actúa sobre ellos.
- Tiempo en proceso. Este es el tiempo que transcurre desde que se empieza a trabajar en los insumos hasta que se termina el trabajo en los productos.
- Tiempo efectivo del proceso. Es el intervalo real de tiempo en que se trabaja para convertir los insumos en productos
- Tiempo fuera de cola. Este es el tiempo que transcurre desde el momento en que se terminan los productos hasta que empiezan a pasar a la nueva actividad o paso.

### 3.4.3 Identificar actividades de valor agregado

En esta tarea se evalúa el impacto de cada actividad del proceso sobre las medidas de rendimiento externo para identificar actividades que agregan valor, las que no lo agregan y las que son puramente de control interno. Si el equipo ha ejecutado las tareas de la etapa de Identificación, ya habrá comprendido las necesidades y deseos de los clientes y habrá definido las medidas externas del *rendimiento de procesos*.

En la etapa de Identificación trató de todos los aspectos de una compañía en su totalidad, era entonces necesario comprender todas las necesidades del cliente. Ahora en la etapa de Visión se trata únicamente de un proceso o unos pocos

procesos, de manera que el equipo no necesita entender sino las necesidades y los deseos del cliente a que atiende el proceso.

En esta tarea, el equipo de Reingeniería identifica las actividades y los pasos que agregan o quitan valor. Una vez que éstos son conocidos y entendidos, mostrarán el camino para el rediseño del proceso siguiendo los principios: reforzar las actividades que agregan valor, eliminar las que no agregan valor, e innovación de nuevos procesos de acción.

La manera más fácil de identificar los pasos que agregan valor es considerar el impacto de cada uno sobre las medidas de rendimiento del proceso. Si es así, el paso se conformará con la definición de valor agregado; hacer algo que el cliente quiere. El paso puede también ejercer un impacto negativo, o ningún impacto.

El propósito de esta tarea es permitir al equipo de Reingeniería plantearse los interrogantes claves: ¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos?, ¿Esto es realmente necesario?, ¿Qué estamos haciendo que en realidad perjudique el rendimiento del proceso?, ¿Es necesario la implantación de un nuevo proceso para la mejora radical?

#### 3.4.4 Determinar los impulsores del rendimiento

Esta tarea define los factores que determinan el rendimiento del proceso identificado.

- Fuente de problemas y errores
- Disfunciones e incongruencias
- Fragmentación de actividades u oficios
- Lagunas de información y demoras

En la práctica, los impulsores del rendimiento no se identifican como resultado de un esfuerzo analítico adicional, sino que surgen naturalmente de todo trabajo hecho antes de revisar y referenciar el proceso. Proceden de un conjunto de ojos y cerebros frescos, que examinan el proceso y se dicen: "Esto así no tiene sentido. Sería mejor si..."

Lo mas común, es que, en los procesos actuales estén arraigados muchísimos supuestos (Cáp. 2), que a menudo ya no tienen validez y que en algunos casos no la tuvieron tampoco cuando se iniciaron: supuestos acerca de costos, capacidades de tecnología, limitaciones, motivación, organización, dirección de personal, y demás supuestos tratados anteriormente. A veces los procesos consagran el estado político que existía en la organización en algún tiempo anterior. A veces continúan haciendo un trabajo cuya necesidad hace tiempo desapareció.

Así, la tarea de determinar los impulsores del rendimiento es identificar los factores, características, elementos, y situaciones del proceso que son responsables de las deficiencias y el impacto de las mismas.

#### 3.4.5. Calcular oportunidades

En esta etapa se aprovecha toda la información desarrollada hasta ahora en esta etapa, para evaluar la oportunidad de mejorar el proceso. Se calcula el grado del cambio y la dificultad de hacerlo, así como sus beneficios, y el nivel de apoyo que tendrá y los riesgos de efectuarlo.

En esta fase, tanto los beneficios como los costos de cada oportunidad se deben expresar cualitativa y no cuantitativamente. La falta de datos cuantitativos en realidad no ofrece dificultad en esta etapa porque el único propósito de esta evaluación es decidir en forma preliminar que oportunidades de mejora se han de incorporar en la visión del proceso.

### 3.4.5.1 Creatividad e innovación

La creatividad e innovación es herramienta fundamental para el cálculo de oportunidades, en la que se dan a conocer todas las propuestas posibles por parte del equipo, buscando siempre las soluciones a los procesos establecidos, o también nuevos procesos que lleven a los objetivos trazados.

Es probable que los límites tradicionales inhiban el pensamiento del equipo. La experiencia lleva a muchas personas a pensar dentro de los parámetros funcionales. El propósito de la innovación radica en encontrar posibles soluciones y eliminar aquellos supuestos trascendentales para los aspectos del proceso. Las personas pueden volverse obtusas dentro una cultura organizacional y resulta sorprendente hasta que grado un par de ojos nuevos pueden revelar áreas obvias de mejora.

Las personas necesitan desarrollar lo que se conoce como pensamiento fuera de "reglamento". El elemento innovador del diseño puede comenzar planteando ciertas preguntas sencillas que pretenden encontrar oportunidades de cambio en los procesos existentes.

Tanto la creatividad de ideas, como la innovación de las mismas, pueden y deben cultivarse, cuando una organización desea maximizar su valor. Siempre será conveniente la adquisición de ideas nuevas e invenciones del equipo de Reingeniería, mediante una sesión de "lluvia de ideas" o plantación de propuestas innovadoras hasta cierto punto fuera de reglamento.

Retomando lo expuesto hasta el momento. La visión expone el propósito de Reingeniería. Debe ser comprensible para la administración y debe estar claramente vinculada con las metas de la organización. Debe incluir tanto el aspecto técnico como social (se presentarán en la siguiente etapa) de la manera como se va a

realizar el trabajo. Debe aclarar las metas del rendimiento para el nuevo proceso y demostrar que aquellas representan un avance definitivo. Finalmente, debe inspirar a los patrocinadores para que aspiren a su realización.

### **3.5 ETAPA 4 SOLUCION. DISEÑO TÉCNICO**

El propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión. La etapa contesta la pregunta ¿Cómo? El desarrollo de la solución tiene dos componentes: diseño técnico y diseño social.

La solución de diseño para un proceso tiene dos aspectos: el técnico y el social. El diseño técnico busca multiplicar el efecto de la tecnología y la información a fin de mejorar el rendimiento del proceso. El diseño social busca multiplicar el potencial humano con el mismo fin.

El propósito del diseño técnico es especificar las dimensiones técnicas del nuevo proceso. Esta etapa produce descripciones de la tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles empleados por el proceso de Reingeniería.

Produce planes preliminares para el desarrollo de sistemas y procedimientos; aprovisionamiento de maquinas, programación electrónica, mejora de instalaciones, pruebas, conversión e implantación.

Las preguntas claves que contesta esta etapa son:

- ¿Qué recursos técnicos y tecnologías necesitaremos en proceso de Reingeniería?
- ¿Cuál es la mejor manera de adquirir estos recursos y tecnologías?
- ¿Qué información utilizará el proceso rediseñado?
- ¿Cómo van a interactuar los elementos técnicos y sociales?

Las tareas más importantes en esta etapa se describen a continuación.

### 3.5.1 Modelar relaciones de entidades y reexaminar conexiones de los procesos

Básicamente esta tarea desarrolla un modelo inicial de información del proceso, es decir, identifica las relaciones entre entidades. De igual forma, identifica la dirección y la cardinalidad de dichas relaciones; si la relación es uno de uno, de uno a muchos, o de muchos a muchos, y cual entidad es dueña de otra entidad. Puesto que las entidades son las "cosas" con que tienen que ver un proceso, los elementos técnicos del proceso comprenden información (es decir, colecciones de datos) sobre las entidades. Esta tarea es un primer paso para modelar los datos.

La reexaminación de conexiones de procesos considera si el movimiento de pasos entre actividades, de actividades entre procesos, o la redistribución de la responsabilidad de los pasos puede mejorar el rendimiento. Identifica también casos en que una mejor coordinación entre actividades mejoraría rendimiento, tomando en cuenta que en ocasiones una organización puede reducir o eliminar un proceso de apoyo incorporándolo en un proceso básico de valor agregado; se puede reordenar las actividades para eliminar la necesidad de subprocesos separados, simplificando la interfase con el cliente o con las demás entidades.

### 3.5.2. Instrumentar e informar

Esta tarea identifica la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, define puntos donde la información se puede almacenar para captar, reunir y diseminar la información necesaria. Por instrumentar se quiere decir instalar los instrumentos necesarios para medir las variables del rendimiento por los cuales vamos a administrar el proceso. Por informar queremos decir hacer disponible la

información de rendimiento en una forma útil. Los instrumentos tienen que suministrar información completa y congruente.

En un proyecto de Reingeniería, el equipo debe cuestionarlo todo, pero especialmente el flujo de información. Con frecuencia se llevan registros y preparan informes que son totalmente innecesarios, esta etapa busca sustentar las actividades que se realizan y en un momento dado la eliminación de las que no tienen sentido alguno.

### 3.5.3 Consolidar interfaces e información

Esta tarea define los cambios de procesos necesarios para reducir o simplificar interfaces, tanto internas como externas. Identifica y elimina la duplicidad de corrientes de información.

La mayor parte de las organizaciones no han tenido una perspectiva de proceso, y sus esfuerzos por introducir procedimientos, sistematizar y automatizar el trabajo han producido por lo general una colcha de retazos de soluciones parciales incompatibles.

La tecnología informática brinda otras oportunidades para reducir la fragmentación del proceso consolidando interfaces e información. Esto hace que las herramientas usadas en un paso de un proceso sean más fácilmente comprensibles para personas que no ejecutan normalmente ese paso.

También el uso de almacenes comunes de información a que tienen acceso distintas personas, muchas veces en distintos lugares, asegura que todos trabajen con la misma información. Los sistemas de administración de base de datos y texto, los sistemas de imágenes para gráficos e ilustraciones, los sistemas de

almacenamiento de voz para audio, y los sistemas de multimedia para todo tipo de información, se pueden usar para almacenes comunes. Cuando se realizan éstas mejoras del proceso en el interfaz con el cliente, pueden traer ventajas significativas.

#### *Reubicar y reprogramar controles*

Esta tarea busca reducir el número de actividades que no agregan valor en el proceso, simplificando la estructura de control de éste. Se logra esto integrando los controles en actividades que sí agregan valor, reemplazando "detectar errores" por "evitar errores", y trasladando la detección del error lo más cerca posible al punto donde éste se presenta. Ésta tarea revisa también las relaciones lógicas entre actividades a fin de descubrir oportunidades para realizar en paralelo actividades que en la actualidad se ejecutan en serie. Obviamente, esto aumentaría la rapidez del proceso.

#### 3.5.4. Aplicar tecnología

La tecnología es uno de los capacitadores claves de la Reingeniería de procesos. La nueva visión de proceso desarrollada en la etapa tres tendrá que ser informada por un conocimiento de usos, capacidades y limitaciones de la tecnología. Pero en esta tarea se harán aplicaciones específicas de tecnología al proceso.

Las principales aplicaciones de tecnología en la Reingeniería de procesos son para lo siguiente:

- Comunicación, p, ej., Internet, Intranet., redes, telefonía, video.
- Analizar, p, ej., tendencias, proyecciones, presupuestos.
- Captar y documentar, p, ej., imagen, almacenamiento de datos.
- Control, p, ej., control de proceso, mando y control.

- Interfases humanas, p, ej., gráficos, video.
- Identificar, p, ej., código de barra, bandas magnéticas
- Informar, p, ej., accesos en línea
- Administrar, p, ej., información administrativa
- Compartir información. p, ej., base de datos, redes.

### 3.5.5. Planificar implementación

Ésta tarea desarrolla planes preliminares para implementar los aspectos técnicos del proceso rediseñado, incluso desarrollo, adquisiciones, instalaciones, prueba, conversión, e implantación. A estos planes se les asigna tiempos en fase, junto con los planes paralelos para implementar los aspectos sociales del proceso (segunda parte de la solución), la revisión en este punto es muy importante de todo el proyecto de Reingeniería. Si hasta ahora el proceso rediseñado había sido solo una oportunidad y una visión, ahora pasa a ser un plan detallado y un cambio difícil para muchos. Esto puede amedrentar a más de uno. El equipo de Reingeniería, y especialmente el patrocinador le cabe la responsabilidad de convencer las bondades del proyecto a todos los involucrados.

Un requisito para lograr el apoyo necesario es identificar temprano a los interesados y sus problemas, para hacerlo frente. Otro requisito es ver que las personas necesarias sigan participando en el proyecto comprometidas con él.

## **3.6 ETAPA 4B: SOLUCION. DISEÑO SOCIAL**

El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso. La etapa de diseño social produce descripciones de la organización y de dotación de personal, cargos y actividades que se emplean en el proceso rediseñado. Las preguntas claves que esta etapa contesta son:

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

¿Qué oportunidades existen?

¿Qué recursos humanos necesitaremos en el proceso rediseñado?

¿Qué metas y medidas debemos establecer?

¿Cómo cambiarán las responsabilidades?

¿Quiénes se opondrán probablemente a los cambios que se necesitan? ¿Cómo se les puede motivar para que los acepten?

¿Cómo será la nueva organización o área?

Hay que tomar en cuenta que el diseño social se hace al mismo tiempo que el técnico. Las tareas de esta etapa se desglosan a continuación.

#### 3.6.1. Facultar al personal que tiene contacto con el cliente.

Para mejorar la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta al cliente, es preciso facultar al personal que tiene contacto con él. El contacto con el cliente es el punto donde mejor pueden las organizaciones formar o modificar la impresión que los clientes tienen sobre sus productos y servicios.

Por facultar entendemos cambiar la responsabilidad, la autoridad, el conocimiento, las destrezas y los instrumentos que se necesitan para capacitar al personal que tiene contacto con el cliente, logrando una eficiencia en las labores.

La Reingeniería estimula la idea de que casi todos los trabajadores desean trabajar y hacer un buen trabajo, pero a veces la organización, se lo impide; no comunicando claramente al empleado que es lo que quiere que éste haga. Y otra es que no le da los recursos que necesita para hacer bien sus labores.

El diseño social busca eliminar todas estas disfunciones. En particular, examinando los cambios que se necesitan en la definición de empleos de contacto con el cliente: la responsabilidad y la autoridad que se les asigna. Luego, reconociendo que estas personas, son a su vez clientes de otras, y así sucesivamente, esta tarea define los cambios que se necesitan para que todo el personal mejore su servicio a sus clientes.

Es claro que este paradigma tiene que modificarse para que la organización pueda alcanzar altos niveles de rendimiento. El éxito del personal depende del apoyo que obtenga de sus proveedores internos. En el área rediseñada, cada uno se ve a sí mismo como una persona que tiene contacto con clientes y cree que lo que hace es importante para la calidad final del servicio o producto que se proporciona al cliente.

### 3.6.2. Identificar grupos de características de cargos

Todos los cargos, aún los más sencillos, tienen varios requisitos: características humanas que son importantes en su desempeño. Hasta la persona automática que no hace más que apretar tuercas en una línea de montaje se podría describir en función de características tales como destreza manual, fuerza, o capacidad de poner atención.

Esta tarea identifica, el conjunto de destrezas, conocimientos y orientación adecuados tanto para el proceso actual como para el rediseñado. ¿Dónde obtenemos tal información? Para los cargos del proceso actual podemos basarnos en las descripciones del cargo y anuncios de empleo. Si éstos no existen o son inadecuados, podemos entrevistar a los que desempeñan tales cargos y a sus supervisores.

El diseño social trata principalmente con empleos, no con empleados. Esta etapa identifica también las características (destrezas, conocimientos, orientación y nivel

de cada uno) requeridas para desempeñar el cargo como se diseño, es decir, identifica qué se necesita para desempeñarlo bien.

### 3.6.3. Definir cargos y equipos

En la tarea anterior, identificamos las destrezas, los conocimientos y la orientación que se necesitarían en los cargos actuales al redefinirlos para satisfacer las necesidades del proceso rediseñado. En esta tarea, examinamos la agrupación de requisitos de los cargos para determinar cuáles de los actuales cargos se pueden conservar o subir de categoría, cuáles combinar y cuáles eliminar.

En general, la Reingeniería reemplaza procesos complejos antes separados en cargos sencillos, por procesos simplificados que ejecutan empleados que tienen cargos más complejos. Donde ello es posible, se define un solo cargo para satisfacer las necesidades del proceso rediseñado. Cuando esto no es posible, se define un equipo.

En una situación ideal, un solo cargo realizaría todo un proceso, con lo cual se eliminarían todas las actividades que no agregan valor, como traspasar trabajos, comunicar, coordinar, controlar, etc. El proceso debe ser más productivo y de más alta calidad que aquel en que intervienen muchos cargos distintos.

Considerándose las ventajas de este modelo. Desde el punto de vista de la organización, se puede responsabilizar de todo el proceso a un solo individuo, con lo cual mejoran la productividad y la calidad.

En este último caso, las organizaciones se valen de equipos en lugar de trabajadores de caso. En este modelo varias personas si tienen colectividad todas las destrezas,

los conocimientos y la orientación que se necesita para hacer bien el trabajo, y compartan entre ellas la responsabilidad de los resultados del proceso.

### *Especificar la estructura gerencial*

En esta tarea se especifica cómo se van a llevar a cabo en el proceso rediseñado los tres componentes principales de la gerencia (dirección de trabajo, liderazgo y desarrollo de personal).

El liderazgo es necesario para hacer que la gente trabaje de acuerdo y en la misma dirección. El deber del líder es planificar y fijar la dirección del trabajo es necesario para asegurar que se haga el trabajo que se necesita, que lo hagan personas idóneas, en tiempo oportuno y en forma correcta. El deber del director de trabajo es organizar a las personas, dirigir el trabajo y controlar los resultados. El desarrollo del personal es necesario para perfeccionar las destrezas, los conocimientos y la orientación de los empleados.

En la teoría tradicional de administración, estos tres papeles gerenciales se concentran en un mismo individuo. Pero esto pasa por alto el hecho de que no todos los gerentes son igualmente aptos en los tres papeles. Puesto que la Reingeniería busca multiplicar el potencial humano, debe inducirnos a diseñar los aspectos sociales de los procesos para aprovechar las habilidades que tienen los individuos. Debe estimularnos para asignar la responsabilidad de los tres papeles gerenciales a los individuos mejor capacitados para desempeñarlos bien.

El liderazgo puede provenir de cualquier parte de la organización. El desarrollo de personal habitualmente lo logra mejor una persona de rango más elevado con quien tiene una buena relación personal.

El objeto de esta tarea es, identificar al dueño del proceso y las responsabilidades de la dirección del trabajo y desarrollo del personal; definir el liderazgo del equipo y evaluar la necesidad de gerencia de primer nivel y de segundo nivel. Para tomar estas decisiones, la tarea estructura y analiza alternativas factibles.

La Reingeniería diseña con frecuencia organizaciones que son "más planas" de lo que eran antes, es decir, que contienen menos niveles de administración. Puesto que todos los empleados están facultados, más de ellos son responsables de su propio trabajo o forman parte de equipos autónomos.

En consecuencia, cada gerente puede supervisar a más personas. En una organización rediseñada, no es raro encontrar gerentes con diez a veinte personas directamente bajo sus órdenes.

En la organización rediseñada podemos ver claramente como los tres capacitadores de Reingeniería – tecnología, información y potencial humano - han contribuido a aplanar la organización. La tecnología permite a los gerentes ser más eficientes y ampliar su tramo de control en el espacio y en el tiempo. La información les permite permanecer en contacto con lo que esta ocurriendo en la organización y en su ambiente. Y el potencial humano permite a los trabajadores ser más autónomos, reduciendo así la necesidad de administrar.

#### 3.6.4. Rediseñar fronteras organizacionales

Esta tarea considera la conveniencia de cambiar la estructura organizacional a fin de asegurar que cada equipo permanezca dentro de una sola organización y reducir el número de fronteras organizaciones que el proceso atraviesa.

Los equipos definidos para procesos rediseñados son esencialmente diferentes de los equipos elegidos para proyectos, tales como el equipo de Reingeniería.

En los procesos rediseñados, los equipos con características permanentes del proceso. Generalmente se diseñan para llevar a cabo actividades, subprocesos, o el proceso total, es decir, trabajo de repetición más bien que un proyecto. Por causa de la durabilidad del equipo y de la naturaleza repetitiva de su trabajo, los miembros tienen que situarse dentro de una misma organización, tener el mismo liderazgo, y tener su desarrollo personal suministrado por la misma fuente.

Cuando el diseño para un proceso rediseñado coloca a todos los equipos e individuos dentro de una sola organización, o cuando mucho de unas pocas, reduce el número de fronteras organizacionales que el proceso tiene que cruzar. Esto mejora automáticamente la eficiencia y la calidad del proceso. Cuantas menos fronteras, menor esfuerzo y más alta calidad. En suma, mayor la eficiencia.

#### 3.6.5. Definir la organización de transición

Esta tarea examina el diseño social de las subdivisiones, si las hay. Se lleva a cabo paralelamente con “especificar implantación”, para que los elementos sociales y técnicos del proceso sean congruentes.

Habitualmente, la necesidad de alcanzar la visión final por medio de una serie de subdivisiones la impone el diseño técnico, puesto que desarrollar un nuevo sistema, puede tardar largo tiempo. Pero a veces el diseño social impone el avance por etapas, por ejemplo, cuando se necesita un programa importante de educación y capacitación.

Esta tarea describe los cargos, los métodos gerenciales y las estructuras organizacionales en puntos intermedios entre la situación corriente y el diseño del proceso final. También identifica los cambios que se necesitan para efectuar las transiciones. En este punto, el equipo de Reingeniería posee suficiente información sobre la forma del nuevo diseño del proceso para comenzar a trabajar en cualquier oportunidad que se presente de mejorarlo a corto plazo.

### 3.6.6. Diseñar programa de gestión del cambio

Esta es *la tarea más importante de la Rápida Re* porque más proyectos de Reingeniería fracasan por falta de una eficiente gestión del cambio que por defectos en su diseño técnico o social. Esta tarea refina y amplía el plan de gestión del cambio preparado. Desde ese punto de la etapa de Preparación, el equipo de Reingeniería debe empezar a pensar quiénes son las personas y entidades interesadas, cuáles serán afectadas por la Reingeniería, cuáles van a ser sus problemas y cómo debe el equipo manejar las comunicaciones con ellas.

A esta altura del proyecto de Reingeniería, ya se habrán definido las dimensiones mayores de esa cuestión: definición de cargos, estructura organizacional y número de personas. La única cuestión grande que todavía queda por resolver serán los títulos que se apliquen a los diversos cargos.

Aún cuando todavía no conocemos todos los detalles de cómo afectará la Reingeniería a todos los interesados, tenemos que anticiparnos y actuar de acuerdo con lo que sabemos a fin de ser proactivos. Los interesados que no son empleados también pueden tomar medidas que preferiríamos que no se tomaran. Así, pues, es indispensable una comunicación continua.

La tarea de diseñar un programa de gestión del cambio empieza con la identificación de los interesados y sus problemas. Algunos interesados son personas que

desempeñan los mismos cargos y tienen intereses comunes, de modo que el cargo mismo se puede tratar como el interesado. Otros tienen empleos únicos, de modo que el interesado es el individuo, cualquiera que sea su cargo.

Una razón para ejecutar esta tarea en este momento es que para evaluar las actitudes de los interesados, tal vez necesitemos hacer una evaluación de línea de base, encuestar sus actitudes, antes como después de que anunciemos los cambios. Para cada interesado, esta tarea define también cómo se espera que resista y define medidas del nivel de resistencia o aceptación.

En el proyecto de Reingeniería. La estrategia para vencer esa resistencia debe incluir fuertes comunicaciones y capacitación, una evaluación equitativa para las nuevas posiciones disponibles, mejoramiento de cargos, instrucción particular y mucho apoyo al comenzar el personal a ejercer por primera vez su nuevo oficio.

### *Diseñar incentivos*

El propósito de esta tarea es concertar las metas individuales, organizacionales y del proceso definiendo incentivos que motiven a la gente para hacer la transición al nuevo proceso, alcanzar los niveles proyectados de rendimiento, y comprometerse a una mejora continua.

Una necesidad satisfecha deja de ser motivadora. Una vez que el individuo tiene lo suficiente de bienes materiales para satisfacer sus necesidades fisiológicas, más de lo mismo ya no lo motiva.

A la larga, la Reingeniería contribuirá a la seguridad del empleo fortaleciendo las organizaciones y aumentando el valor aportado por los trabajadores; pero, a corto plazo, ha creado un período de reajuste que es perturbador para muchos.

### *Planificar implementación*

En esta tarea se desarrollan planes preliminares, para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, inclusive<sup>e</sup> contratación de empleados, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

Esta tarea define también la “estructura de gobierno”, es decir, el papel y las responsabilidades del patrocinador del proyecto de Reingeniería, del dueño del proceso, del gerente del proyecto de Reingeniería y de otros individuos y organizaciones. A las funciones de servicios de información y de recursos humanos les corresponde un papel principal en la etapa cinco.

### **3.7 ETAPA 5. TRANSFORMACIÓN**

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

Las preguntas claves que contesta esta etapa son:

- ¿Cuándo debemos empezar a controlar el progreso? ¿Cómo sabemos de vamos por buen camino?
- ¿Qué mecanismos debemos desarrollar para resolver problemas imprevistos?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que en el período de transición no haya tropiezos?
- ¿Cómo seguimos creando impulso para cambio continuo?
- ¿Qué técnicas debemos utilizar para reajustar la organización?

Si hasta aquí el proyecto de Reingeniería ha tenido éxito, los diseños y los planes producidos en etapas anteriores definirán casi totalmente el trabajo de la etapa de Transformación, son todos los detalles de la implementación; el cómo se manejen es lo que provocará el éxito o fracaso. Sin un plan, no podemos estar seguros de adónde va el proyecto, si está progresando satisfactoriamente, si realmente ya llegó a su destino.

La etapa de Transformación consta de nueve tareas:

- Ejecutar diseño técnico
- Evaluar personal
- Construir sistema
- Capacitar al personal
- Refinamiento y transición
- Mejora continua

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

### 3.7.1. Evaluar al personal

Esta tarea evalúa al personal actual en función de sus destrezas, conocimientos, orientación, el grado de conformidad con el cambio, y su aptitud. La evaluación de aptitud es muy importante porque determina que la disposición de cada persona

debe basarse en ella misma, no al cargo que desempeña. Algunas personas no están suficientemente calificadas para su cargo, y a otras les sobran calificaciones. Algunas tienen destrezas, conocimientos y orientación no relacionados con sus cargos actuales pero muy deseables en otros cargos. La evaluación de cada persona se coteja luego con los requisitos del cargo y los niveles de dotación de personal, a fin de identificar la escasez de personal y las necesidades de capacitación.

Una de las dificultades de la Reingeniería de una organización, es que no se tiene un cuadro general de las necesidades de personal de toda la organización. Podemos encontrarnos con que hemos despedido de un proceso a empleados competentes y luego tenemos que contratar fuera de la organización para dotar otro proceso.

También, como la Reingeniería mejora la eficiencia operativa de una empresa, con frecuencia encontramos que la cantidad de trabajo aumenta en lugar de disminuir a medida que la organización tiene más éxito en el mercado.

Por esta razón, una empresa que emprende Reingeniería debe pensar muy bien antes de desprenderse de empleados competentes.

Si una organización resuelve conservar empleados más allá del nivel que necesita para el proceso ¿Qué hace con ellos? La respuesta a esta pregunta depende en gran parte de la estrategia de la compañía. Si la estrategia consiste en concentrarse, disminuir tamaño, salirse de algunos negocios, entonces puede ser apropiado disminuir el número de empleados. Por el contrario, si la estrategia es de expansión, de crecer, de entrar a nuevos mercados, entonces tal vez, será inapropiado disminuir tal personal. Pero ¿que hacemos con ellos mientras esperamos que el nivel de negocios aumente? No hay alguna respuesta única, pero estos son algunas sugerencias:

- Transición. A menudo, cuando se rediseña un proceso, al principio las medidas de rendimiento se mueven en dirección contraria a las que se esperaba. En otras palabras, la productividad baja, lo mismo que la calidad. La razón es que por lo general se necesita un periodo de transición después de efectuar cualquier cambio significativo y antes de que el nuevo proceso se establezca. Durante este periodo tal vez, se necesiten más empleados, no menos.
- Promoción, utilizar los empleados libres para estimular más negocios o nuevos.
- Compartir oficios en lugar de reducir el número de personas, reducir el empleo equivalente a jornada completa haciendo que las personas compartan sus oficios.
- Capacitación cruzada. Capacitar a las personas para desempeñar más de un cargo.
- Empresariado interno. Estimular a los empleados para que encuentren nuevas oportunidades de negocios para la compañía.

A pesar de todas estas tácticas, a menudo es necesario reducir el personal, y entonces la cuestión es a quiénes conservar. El primer criterio debe ser la aptitud de una persona para el empleo rediseñado. El segundo criterio debe ser la conformidad de la persona con el cambio si lo acepta con entusiasmo o con temor.

### 3.7.2 Construir sistema

Esta tarea produce una versión del nuevo proceso lista para operaciones. Cuando el proceso se basa en un sistema individualizado, esta tarea incluye desarrollo y prueba de bases de datos, de sistemas, procedimientos y documentación. Cuando el procedimiento se basa en un paquete, esta tarea incluye instalación y modificación o extensión del paquete. En ambos casos, la tarea comprende también conversión de datos.

### 3.7.3. Capacitar al personal

Esta tarea de capacitación en la operación, la administración y el mantenimiento del nuevo proceso, debe ser justo a tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades. Incluye igualmente instrucción particular cuando los empleados asumen dichas responsabilidades y las funciones requieren del conocimiento de herramientas como aplicaciones o sistemas por primera vez.

Esto les da a los empleados tiempo adicional para familiarizarse y aprender a manejarlo antes de tener que emplearlo "en vivo", y a quienes lo desarrollan les ofrece casos adicionales de prueba y no planificados para evaluar. Pero el sistema debe estar en un estado razonablemente bueno antes de permitir a los empleados trabajar con él, pues de otra manera se corre el riesgo de que se desanimen.

#### *Hacer prueba piloto del nuevo proceso*

Esta tarea pone en operación el nuevo proceso en un área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implantación total. No todas las empresas tienen el privilegio de hacer esta prueba piloto, por lo que puede representar en costo o en tiempo, cuando lo que se busca, es la mejora radical lo más rápido posible.

Dependerá, de las necesidades de cada empresa, y de las facilidades que ésta tenga, para desarrollar tal prueba, si no es así, las mejoras se realizarán ya establecido el proyecto. Hay que hacer mención que, siguiendo con toda la metodología inicialmente planteada, los porcentajes de errores o contratiempos son mínimos y no deben representar grandes problemas a la organización y tampoco al proyecto mismo.

### 3.7.4. Mejora continua

La mejora de un proceso es continua, no porque se haga en todos los instantes sino porque se hacen mejoras en todo intervalo de tiempo; pero "mejora continua" es el término que se emplea en la literatura sobre la materia y es el que nosotros usaremos.

La Reingeniería es un proceso demasiado difícil y arduo para emprenderlo si no existen muy buenas razones para ello. Si una organización identifica correctamente sus objetivos y la consiguiente oportunidad de contribuir al negocio rediseñando los procesos estratégicos de valor agregado, y luego desarrolla y realiza una visión para el rendimiento trascendental del proceso, lo único que le queda por hacer es incorporar mejora continua en el proceso.

La Reingeniería puede convertirse en un programa permanente para algunas organizaciones porque tiene muchos procesos distintos que rediseñar. Y algunas organizaciones pueden verse en el caso de rediseñar repetidas veces porque están en una industria que encuentra cambios frecuentes.

Por eso la Reingeniería entraña tan ricas oportunidades. Pero con sólo haber rediseñado un proceso no hemos superado automáticamente la tendencia a dejar las cosas como están. Si queremos mejora continua, es preciso incorporar en el proceso los medios de alcanzarla.

Para que tenga lugar la mejora continua del proceso, hay que cumplir tres requisitos:

1. Al personal del proceso hay que darle metas claras de rendimiento, medidas de realización de las metas e información sobre los valores actuales y pasados de esas medidas.

2. Hay que dar al personal del proceso las herramientas necesarias para efectuar cambios de rendimiento.
3. Hay que dar al personal del proceso responsabilidad, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento.
4. Hay que reforzar la cultura corporativa de mejora continua, en vínculo con la nueva tendencia de la Reingeniería, el cambio paradigmático.

La Reingeniería proporciona el contexto técnico y social para la mejora continua. Por el aspecto social, les da a empleados facultados y motivados la capacidad de aportar todo lo que contiene su potencial humano. Por el aspecto técnico, suministra la información y las herramientas para evaluar el rendimiento actual y mejorarlo.

Como una de las palancas del rendimiento del proceso es el uso de tecnología, mejora continua significa la implementación de sistemas sucesivamente mejores. Un requisito previo para esto es un ambiente de prueba de sistemas que suministre un vehículo para mejorar progresivamente.

En este capítulo se han expresado las fases de cada una de la etapas que conforman esta metodología *Rápida Re*, cuyas características hacen que los proyectos de Reingeniería tengan un porcentaje muy elevado de éxito, tomando en consideración las condiciones de cada empresa, y las recomendaciones que en el primer capítulo se especificaron como lo que debe ser y no la Reingeniería. Así, esta metodología representa una excelente opción para la implantación de algún proyecto, sin embargo cada organización es diferente y tendrá que seleccionar la metodología de acuerdo a sus necesidades y objetivos establecidos.

En el siguiente capítulo se desplegará todo el proyecto de Reingeniería en el área específica de una empresa, cuyo desarrollo estará ligado firmemente con las metodología antes expuesta.

## CAPITULO 4 CASO PRÁCTICO

### 4.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### Historia

En 1995 inicia sus operaciones esta empresa como institución de seguros en los ramos de vida, accidentes y daños. Después de un extenso proceso de análisis y selección en busca de un socio, en octubre de ese mismo año, se firmó una alianza estratégica con una empresa holandesa, una de las principales aseguradoras a nivel mundial, para consolidarse como una verdadera opción de banca seguros acrecentando su cartera y demanda a un ritmo considerable.

En enero de 2002 es adquirida por el grupo financiero más grande a nivel mundial consolidando así su crecimiento y desarrollo.

Hablamos de una empresa joven con un crecimiento muy importante, ingresando nuevos productos de manera constante al mercado, generando así, gran complejidad en la misma, especialmente en el área de operaciones y enfrentando una competencia que cada día es más agresiva.

#### Participación en el Mercado

Con ocho años de operaciones, esta empresa ha mantenido un nivel de ventas constante y satisfactorio en las utilidades gracias al tamaño y respaldo de los puntos de ventas representadas por todas las sucursales existentes a nivel nacional.

La empresa ha desarrollado en México el concepto *Banca de Seguros*, ofreciendo productos y programas simples, a través de las sucursales bancarias, tanto a clientes

actuales como al mercado en general; permitiéndole llegar a segmentos de la población que no son atendidos por compañías tradicionales de seguros, así como a clientes que eligen esta empresa por la comodidad de contar con todos sus servicios financieros en un solo proveedor y por la facilidad para realizar sus pagos.

Actualmente su número de empleados asciende a 532 en todas sus áreas y su participación en el mercado, de acuerdo a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas al 1 de Enero 2005, es la que a continuación se describe:

Prima Total	13° lugar
Primas de vida	6° lugar
Vida Colectivo	2° lugar
Pensiones	4° lugar

#### Misión

Satisfacer las necesidades de aseguramiento a clientes en base a productos innovadores, la más alta tecnología, el mejor equipo de profesionales y un servicio de calidad.

#### Visión

Ser la primera opción de Banca de Seguros en el mercado mexicano, y así, maximizar el valor de los accionistas.

## 4.2 ÁREA DE OPERACIONES

### Funciones Generales del Área

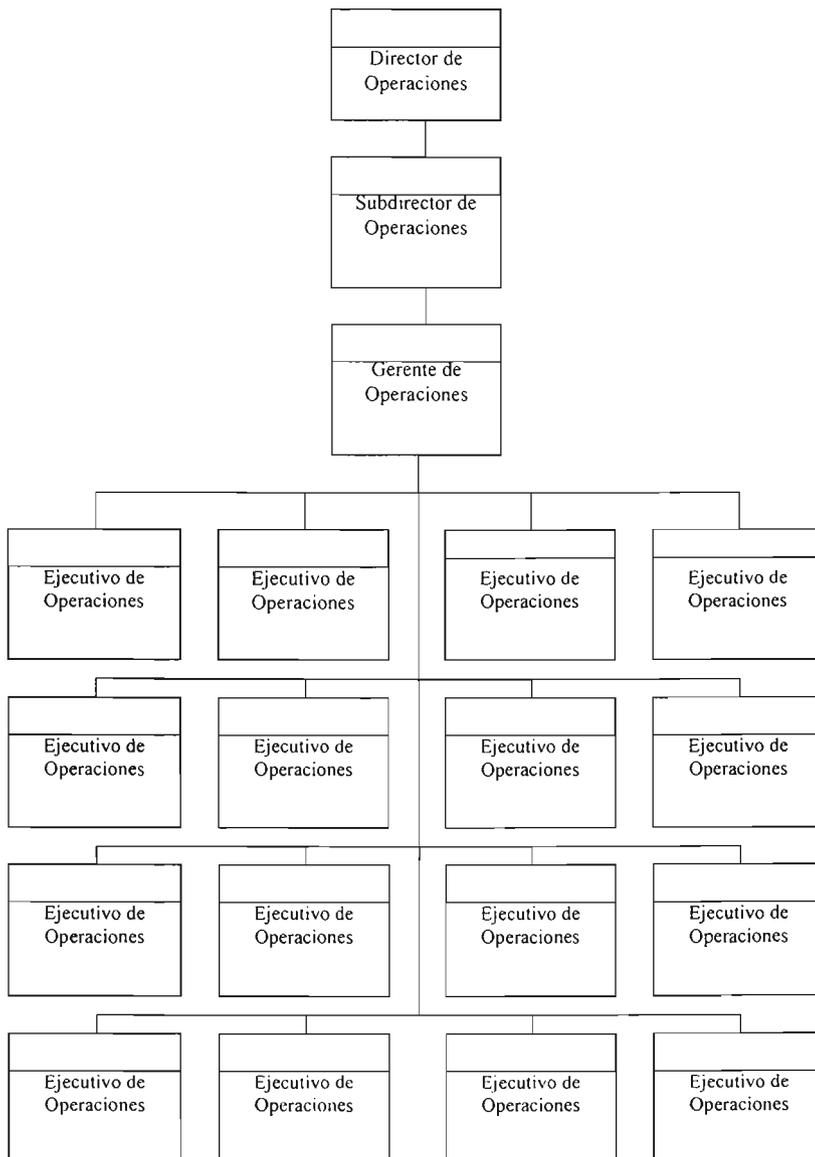
Como se hace notar en el organigrama de la estructura organizacional del área, se integra por dieciséis ejecutivos de operación, cuyas actividades se enfocan a llevar el control y mantenimiento de todas las pólizas de seguros de Vida, Accidentes, Autos y Hogar vendidos en las sucursales bancarias de la República Mexicana. De igual forma se encargan de asesorar y capacitar a los ejecutivos de venta de sucursales en cuanto a la línea de productos se refiere.

Igualmente, se realiza la conciliación de cobranza diaria, conciliación contable mensual, control de bonificaciones, aplicación de pagos, y seguimiento a siniestros.

### Misión

"Dar un Servicio de Calidad a todos los usuarios, fortaleciendo de esta forma la relación entre nuestros clientes y la empresa"

## Estructura Área de Operaciones



## Actividades específicas de Ejecutivos

### *1. Análisis de riesgo en emisión de Pólizas de vida*

Emisión y suscripción<sup>17</sup> de solicitud de pólizas provenientes de las sucursales para la autorización de aseguramiento.

### *2. Atención, apoyo y capacitación a ejecutivos de Sucursales vía telefónica*

Se atiende, capacita y resuelven dudas o conflictos que los ejecutivos de las sucursales a nivel nacional tengan, buscando la satisfacción en sus solicitudes o peticiones diarias.

### *3. Realización de Servicios a Asegurados*

Un servicio a Asegurado es la modificación o corrección en el estado actual de las pólizas en cuestión, es decir, aquellas peticiones de cambio por parte de los clientes asegurados, a beneficio de cliente<sup>18</sup>.

### *4. Envío de Pólizas modificadas o corregidas*

---

<sup>17</sup> Análisis para la apertura de seguros de acuerdo a calidad y hábitos de vida, así como historia clínica de cada cliente.

<sup>18</sup> Ejemplos son: modificación de beneficiarios, correcciones de datos personales, cancelaciones, modificación en sumas aseguradas, actualización de actividades laborales, etc.

### *5. Atención telefónica a clientes externos*

De igual forma que se atiende a ejecutivos de sucursal, también se ofrece el servicio a los clientes externos directamente, para aclaración de dudas en productos y cobros, modificaciones a la póliza, cancelaciones, primer contacto en siniestros y seguimiento a los mismos, etc.

### *6. Conciliación de cobranza*

Conciliación de depósitos y pagos por parte de los clientes en conjunto con Área de Tesorería.

### *7. Tramite de Bonificaciones*

## **4.3 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO**

### **4.3.1 Situación Actual**

El área de operación enfrenta la mayor crisis desde el inicio de actividades de la empresa, esto, debido al crecimiento que ha tenido a lo largo de estos dos últimos años. Como se mencionó en las generalidades del área, una de las principales funciones es la atención y servicio a los clientes vía telefónica; de acuerdo a las estadísticas de los últimos meses, ver ilustración 1, el número de llamadas se ha visto incrementado considerablemente. Esto ha provocado una insuficiencia en el número de ejecutivos para la atención real de todas estas llamadas y para las labores asignadas a cada uno de ellos. Y lo más delicado, no se ha cumplido con

el *nivel de servicio*<sup>19</sup> mínimo requerido por la dirección, el cual debería ser del 80%, manteniendo actualmente un promedio del 20 %.

Dicha situación produce quejas hacia la empresa por parte de un número muy elevado de clientes, incumpliendo en la satisfacción de sus necesidades, retraso en los tiempos de espera y servicio deficiente, induciendo la desconfianza hacia el área y pérdida del nivel de competitividad en relación con otras organizaciones de igual giro.

Otra aspecto que origina la inconformidad de clientes, tanto internos como externos, es la demora exagerada en trámites solicitados y resolución de los mismos, originados muchas veces por el descontrol llevado por cada ejecutivo, así como la complejidad en los sistemas de registro de pólizas.

Hay que hacer mención en lo siguiente: el perfil de los ejecutivos es administradores y contadores titulados o pasantes, el objetivo es contar con un equipo altamente profesional y con un sentido de responsabilidad elevado para la realización eficaz de todas las actividades administrativas, sin embargo el número de llamadas rebasa la capacidad de atención real y de calidad que los clientes solicitan.

Resumiendo, la insatisfacción de las necesidades de los clientes en cuanto a atención se refiere, o de igual forma la tardanza en la misma, origina una desfavorable impresión hacia el área, un descontento de los clientes, un elevado número de quejas por el servicio proporcionado y una desventaja competitiva en el mercado de banca seguros. Tal insatisfacción detectada en el cliente se aterriza en

---

<sup>19</sup> Parámetro que indica la eficiencia y rapidez en la atención telefónica, tomando como base las llamadas entrantes, contestadas y abandonadas.

el siguiente cuadro, donde se ha tabulado información recolectada de un cuestionario aplicado.

### Ilustración 1 Indicadores antes proyecto de Reingeniería

	2003								2004	
	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Nivel de servicio	35%	25%	15%	27%	7%	15%	19%	15%	13%	10%
Llamadas recibidas	3,6886	41,482	40,921	33,595	26,154	29,544	30,321	27,723	35,112	38,001
Llamadas aceptadas	25,992	32,281	26,067	29,113	14,222	25,684	26451	24153	26,365	28,450
Llamadas abandonadas	10,894	9,201	14,854	4,482	11,932	3,860	3,870	3,570	7,551	9,450
% Llamadas contestadas	70%	78%	64%	86%	54%	86	87%	87%	87%	81%

#### ¿Que tan satisfecho está con los siguientes aspectos en cuanto al servicio del área?

Población 200 clientes asesorados por el área

MS = Muy Satisfecho

S = Satisfecho

PS = Poco Satisfecho

NS = Nada Satisfecho

MI = Muy Insatisfecho

	MS	S	PS	NS	MI
Rapidez en atención telefónica	40	50	40	20	20
Amabilidad y Cortesía del Ejecutivo	70	40	50	20	20
Resolución a aclaraciones o dudas	30	40	50	40	30
Rapidez en atención o solicitud	48	35	35	32	50
¿Esta contento con el servicio?	35	40	65	30	30

## **4.4 PROYECTO DE REINGENIERÍA**

### **4.4.1 Propuesta**

De acuerdo a la situación actual del área, su análisis y la búsqueda de un mejoramiento radical que genere una satisfacción integral de las necesidades de todos los clientes, se plantea el proyecto de Reingeniería como opción de soluciones y beneficios en la operación y servicio concedido por el área.

La implantación de este proyecto se desarrolla en base a la metodología estructurada en el capítulo 3 del presente trabajo, como plataforma en el camino del éxito esperado y como guía para evitar cualquier tipo de error que se viera reflejado en el fracaso del proyecto.

### **4.4.2 Fase 1. PREPARACIÓN**

En esta primera etapa se reconoce la necesidad de cambio y mejora en los procesos actuales, impulsando la Reingeniería como opción del cambio requerido, motivando al gerente y subdirector del área a tomar nuevas medidas ante los problemas de insatisfacción y calidad en el servicio. Posterior al visto bueno y apoyo de los mismos, así como al mandato por parte de la dirección de enfocarse al proyecto dando la autoridad y recursos suficientes para el mismo en la búsqueda de las metas planteadas, se realiza la integración del equipo de Reingeniería y la capacitación.

Por último se procede a gestionar tal cambio con todos los integrantes del área, mostrando el desglose de las fases referentes a esta etapa dentro del proyecto.

### *Reconocimiento de la Necesidad*

La necesidad de un cambio drástico e inmediato se reconoce en el equipo y en la dirección como secuela del nulo cumplimiento en los estándares establecidos, el alto número de quejas por la mala calidad en el servicio otorgado y el retraso extremo en correcciones y/o modificaciones en servicios a asegurados solicitados por los clientes.

Por lo tanto, es necesaria la innovación en planteamientos y soluciones reales para alcanzar integralmente los objetivos de la empresa y lograr la satisfacción integral de cada una de las necesidades. Por esto, se plantea a la dirección un proyecto de Reingeniería como opción digna de cambio y herramienta necesaria para la resolución de los problemas anteriormente citados.

### *Apoyo al Proyecto*

Afortunadamente, la opción de Reingeniería fue bien vista por el Gerente de Operaciones puesto que la responsabilidad de su cargo requiere de acciones que verdaderamente ayuden a revertir los resultados nada óptimos del equipo y de igual forma recuperar la confianza en nuestros clientes y en la dirección de la calidad en el trabajo y funciones desempeñadas.

La opción de Reingeniería también fue planteada al Subdirector de Operaciones, quien otorga total apoyo e interés en la búsqueda de mejoras trascendentales para la consecución de objetivos.

El área de operaciones examina una necesidad de mejorar el nivel de servicio, reducción de tiempos de espera y reducción de quejas, estos son aspectos que la Reingeniería puede satisfacer.

## ***Desarrollo de Consenso ejecutivo***

### *Metas y expectativas*

La Dirección del área ha identificado seis *metas* con un orden de prioridad, haciendo saber que esta dispuesta a respaldar iniciativas de alto riesgo, si estas pueden producir los siguientes resultados:

- 1. Aumento del nivel de servicio de un 80 % a seis meses, y al 90 % en un año.*
- 2. Reducción de tiempos de espera en elaboración de servicios a asegurados al momento de solicitud, y 1 semana para envío de póliza corregida.*
- 3. Máximo tiempo de espera en la recepción de llamadas a clientes de 10 segundos.*
- 4. Reducción del 90% de las quejas.*
- 5. Mejora en la calidad de actividades administrativas que dan valor a agregado a los clientes.*
- 6. Recuperar la confianza de los clientes tanto interno como externos hacia el área.*

Las expectativas por parte de la Dirección son cumplir con los parámetros establecidos y asignados a esta área. Así como también, esperan un compromiso y participación por parte de todo el equipo en la consecución de los objetivos.

Uno de los puntos importantes que la Dirección requiere es el cumplimiento de las metas en un máximo de un año, es decir, pretenden mejoras a mediano plazo, por lo cual se da la tarea de enfocar al proyecto en la búsqueda de los términos planteados.

## *Capacitación y Elección del equipo de Reingeniería*

Se encamino a organizar a los miembros del equipo en un grupo de trabajo. Como se menciona en la primera etapa de esta metodología, el equipo debe contar con un patrocinador, un líder de proyecto y en ocasiones, un facilitador o experto en Reingeniería. Para este caso la selección del equipo de Reingeniería se da de la siguiente manera:

1. *Patrocinador (Subdirector de Operaciones)*. Un alto funcionario que proporcionará todo el apoyo y la autoridad suficiente para aprobar los recursos económicos necesarios.
2. *Líder de Proyecto (Gerente de Operaciones)*. El responsable directo del equipo, sin duda, el más preocupado y comprometido por el éxito de este proyecto, ya que representa una contexto muy importante la mejora radical en las actividades del área.
3. *Gerente de Sistemas*. Debido a la trascendencia en la aplicación de tecnología para los procesos rediseñados, se encargará de crear sistemas como herramientas tecnológicas necesarias.
4. *Consultor Externo*. Asesor y especialista, el cual, habrá de dar a conocer a las personas involucradas los conceptos y beneficios sobre lo que es Reingeniería, en base a sesiones de capacitación programadas.
5. *Ejecutivo de Operación*. Ejecutivo que demuestra mayores conocimientos y es catalogado como líder dentro del área, para absorber estas cualidades de liderazgo y experiencia. De igual forma indagará a los miembros restantes para que tengan plena confianza en que se abogará por todos los intereses e inquietudes de cada uno para mejorar, sin perjudicar a nadie.
6. *Ejecutivo de Operación*. Ejecutivo asignado por gerente de operaciones por contar con los más altos índices de calidad en el trabajo, atención y conocimiento de políticas y servicio.

7. *Ejecutivo de Operación.* Propuesta inicial en la utilización de la Reingeniería para mejorar y resolver los aspectos en cuanto al pobre desempeño del área.

La estructura del equipo quedo reflejado en la ilustración 2.

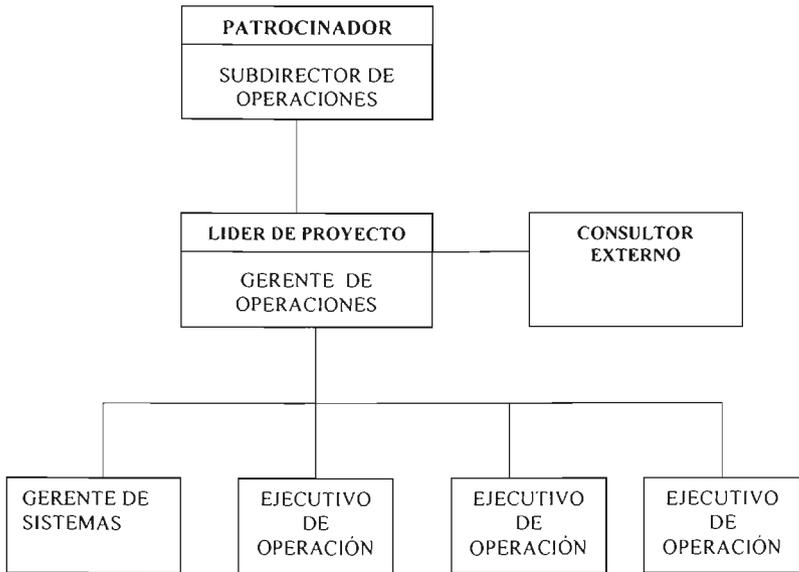


Ilustración 2 Equipo de Reingeniería

### Capacitación del equipo

Se establece una agenda de capacitación, en conjunto con el Asesor Externo, en la que se profundiza la información y explicación de los términos de Reingeniería, la metodología a implementar y las herramientas que se utilizarían en dicho proyecto, también se especifican algunos ejemplos y aclaración de dudas de lo que la Reingeniería representa.

Asimismo se discute y analiza el mandato de la administración, y la responsabilidad que cada integrante del equipo deberá tener en la búsqueda de los objetivos delimitados por la organización.

Aquí el ejemplo de la *sesión de capacitación*:

<b>Día Uno – Mañana</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conceptos y terminología de Reingeniería</li><li>• Como difiere la Reingeniería de otros proyectos de mejoramiento.</li><li>• Prospecto de metodología</li><li>• Parámetros del proyecto<ul style="list-style-type: none"><li>- Metas y Objetivos</li><li>- ¿Por qué se necesita hacer Reingeniería?</li></ul></li></ul>	<b>Día dos – Mañana</b> Etapa de Visión	<b>Día Tres – Mañana</b> Etapa de Solución: Diseño Técnico Etapa de transformación
<b>Día Uno – Tarde</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etapa de Preparación</li><li>• Etapa de Identificación</li></ul>	<b>Día Dos – Tarde</b> Etapa de Solución: Diseño Social	<b>Día Tres – Tarde</b> Iniciar planificación del proyecto <ul style="list-style-type: none"><li>- Prever resistencia</li><li>- Establecer comunicaciones</li></ul> Preparar programa y campo de acción

Ilustración 3 Sesión de capacitación a equipo de Reingeniería

## ***Planificación del Cambio***

Como se ha mencionado, esta tarea tiene como prioridad ejecutar un programa de gestión de cambio que armonice los intereses de la compañía en conjunto con las personas y entidades afectadas comunicando todo lo que atañe al proyecto.

### *Identificación de interesados y nivel de afectación.*

Sin duda, los interesados son todos los miembros del equipo de Operaciones, a los que en una junta programada, se dan a conocer los pormenores del plan. Se sabe que es de suma importancia esta etapa, puesto que los integrantes tendrán incertidumbre sobre el grado de afectación a su puesto y seguridad laboral, es un hecho que la Reingeniería busca la maximización de la productividad, por lo cual, puede requerirse menos gente para hacer las mismas actividades.

### *Comunicar Plan y Necesidad del Proyecto*

El Subdirector facilita la información de las siguientes cuestiones:

*¿Por qué se necesita el proyecto?* Se hace hincapié en la necesidad de cambio, sustentando esta necesidad en la información de los parámetros que hasta el momento no se habían cumplido (nivel de servicio, tiempos de espera, etc.), y como, la Reingeniería es la mejor opción de mejora.

*¿Resultados que espera la Dirección?* Se especifican las metas concretas, objetivos y expectativas esperadas. De igual forma se hace saber que la misma Dirección espera el apoyo de cada uno de los integrantes para dar mayor oportunidad de éxito a la Reingeniería.

*¿Las personas que habían sido elegidas?*

El equipo de Reingeniería hace saber las funciones que tendrán y el papel que tomarían en el proyecto para que el resto del equipo este al pendiente en el desarrollo y su devoción al mismo.

En síntesis, se busca un plan de comunicación para ganar y conservar la confianza, cooperación y participación de los interesados, debido a que de esto depende el éxito o fracaso de la Reingeniería, el ambiente a crear es de estímulo a la gente, adoptando el cambio como beneficio de todos, buscando acrecentar el nivel de aceptación.

*Reacción de los miembros del área*

Las reacciones de los integrantes son de incertidumbre y desconfianza, pero concientes que el cambio es necesario para la consecución de los objetivos del área. Los integrantes saben de los medianos resultados obtenidos y el bajo nivel de servicio que se tiene, e igual forma la posibilidad de recorte de personal o cambio de actividades, aun así, todos aceptan el compromiso en el otorgamiento de información requerida y el apoyo para el logro de metas.

#### **4.4.3 Etapa 2. Identificación**

En esta etapa se desarrolla un modelo del negocio con procesos orientados al cliente. Se identifican los procesos principales, los que agregan valor, y la descripción de los procesos que se rediseñarán. Se visualiza y corrobora la participación de los integrantes en los procesos, los recursos necesitados, tiempos de realización, etc., con el objetivo primordial de determinar como afecta un proceso al rendimiento y productividad deseada.

### Modelación de Clientes.

En esta tarea se clasifican a los clientes, identificando sus necesidades y deseos, normalmente cualquier empresa, tendría que aplicar encuestas de servicio, cuestionarios, llamadas telefónicas, entrevistas a clientes, y pláticas con área de ventas para determinar cuales son las necesidades y deseos incumplidas por parte de la misma empresa.

En este caso, siempre se han contemplado las necesidades insatisfechas, mediante, encuestas de salida, aplicación de cuestionarios de servicio a ejecutivos y clientes, entrevistas a gerentes de sucursales de valoración y nivel de aceptación de la asistencia brindada y visitas a sucursales para retroalimentación. Toda esa información, hace del conocimiento al equipo cuales son las necesidades y también cuales son los puntos en donde se tiene fallas que causan malestar y desconfianza.

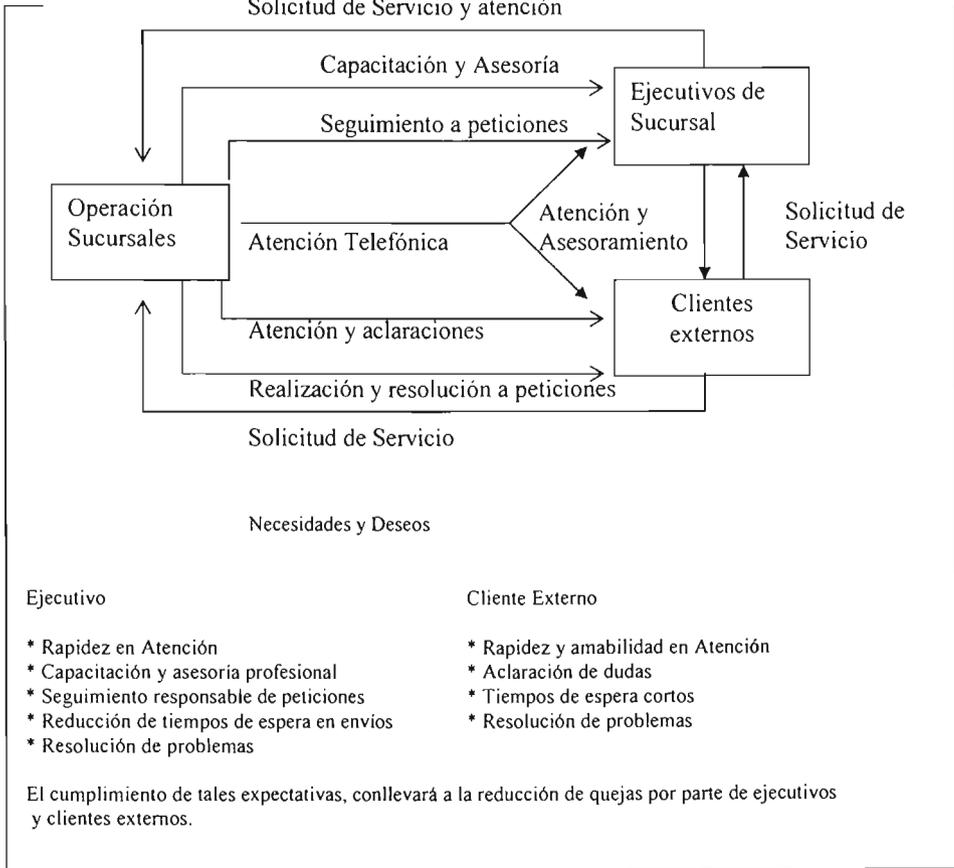
A continuación se presenta un cuadro de las necesidades y clasificación de los clientes. Se identifica un modelo de cliente como herramienta en la realización de la información recolectada hasta el momento.

CLIENTE	NECESIDADES	DESEOS
Ejecutivos de Sucursales (Cualquier ejecutivo de sucursal de la empresa financiera, establecida en alguna parte de la República, que diera seguimiento a clientes a quienes anteriormente hayan ofrecido un seguro de vida, autos, o accidentes.)	Ser atendidos de manera rápida.	Reducción en tiempos de espera para que Operaciones atienda su llamada.
	Resolución de problemas y dudas en condiciones, cláusulas y todo lo concerniente a los productos vendidos	Mayor capacitación y homologación de información a ejecutivos del área para atención correcta y eficaz.
	Seguimiento a tramite en tiempo y forma	Mayor responsabilidad por parte del área en el seguimiento a peticiones que sus clientes piden.
	Envío de documentos corregidos en tiempos establecidos	Reducción en tiempos de espera de envío de pólizas corregidas después de hechos los servicios a asegurados
Externo (Cliente que asistió a sucursal y que en la misma adquirió alguno de nuestros productos, o que simplemente hablaba porque había consultado información en propaganda de sucursales bancarias.)	Atención rápida y profesional	Reducción en tiempos de espera al contactar al área.
	Aclaración de dudas	Amabilidad en atención
	Resolución de problemas	Reducción de Tiempos de espera en recepción de pólizas corregidas

Ilustración 4 Necesidades y clasificación de clientes

En base a este análisis, se ejecuta el siguiente modelo para entender mejor a nuestros clientes y sus necesidades.

Ilustración 5 Modelo de clientes



## Definición y Medición de Rendimiento

El equipo de Reingeniería identificó las siguientes medidas de rendimiento, que miden mejor las actividades del área para los clientes:

Medida de Rendimiento	Ideal	Real
<i>Tiempo de espera al momento de ser atendida su llamada (desde el momento que marca el cliente hasta que contesta el ejecutivo)</i>	30 seg. después de entrada llamada	3 min. Promedio. Incrementando porcentaje de llamadas por quejas
<i>Tiempo de espera en envío de pólizas corregidas</i>	1 semana máximo	3 semanas. Provocando un incremento en llamadas por quejas.
<i>Afecto en el servicio (amabilidad, cortesía)</i>	Amabilidad, presentación y despedida en cada llamada	Nula presentación, atención fría y poco amable
<i>Bonificaciones hechas a tiempo y con importe correcto</i>	4 días después de solicitado	100 % hechas a tiempo y 99% importes correctos
<i>Elaboración de servicios a asegurados correctos y nivel de errores</i>	0 % en errores, puesto que se verifica datos con clientes	10 % de errores en elaboración de servicios a asegurados

**Ilustración 6 Medidas de Rendimiento**

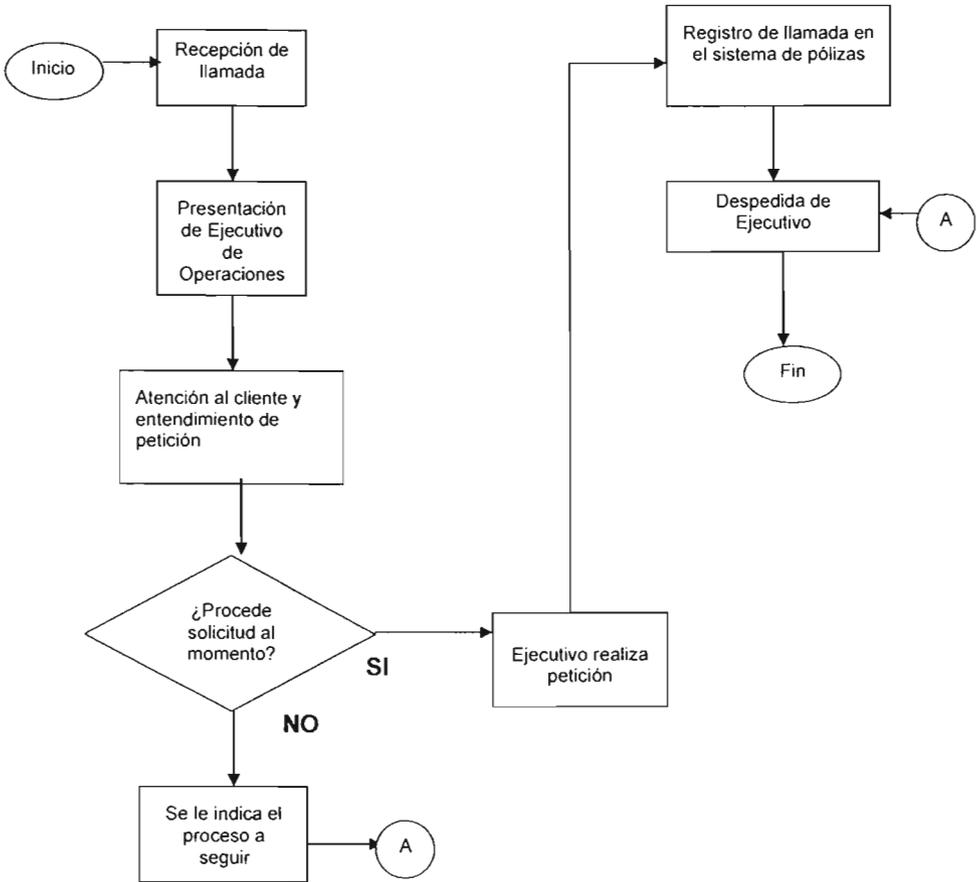
Al terminar este análisis, el equipo sabe que, desde el punto de vista de los clientes, es preciso realizar *cambios trascendentales en los procesos de Atención Telefónica, Elaboración de Servicios a Asegurados, y Envío de Pólizas Corregidas.*

## Modelación de Procesos

Como se mencionó en el capítulo anterior, algunas empresas, ya tienen identificado cuales serán los procesos a los que el equipo de reingeniería se enfocará debido a la trascendencia de los mismos e importancia hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. En nuestra empresa, gracias a la identificación de tales necesidades y medidas de rendimiento, se hace irreprochable que los procesos de máxima relevancia son los de *atención telefónica, elaboración de endosos y envío de*

pólizas corregidas. A continuación se modelan los procesos como parte fundamental en esta etapa:

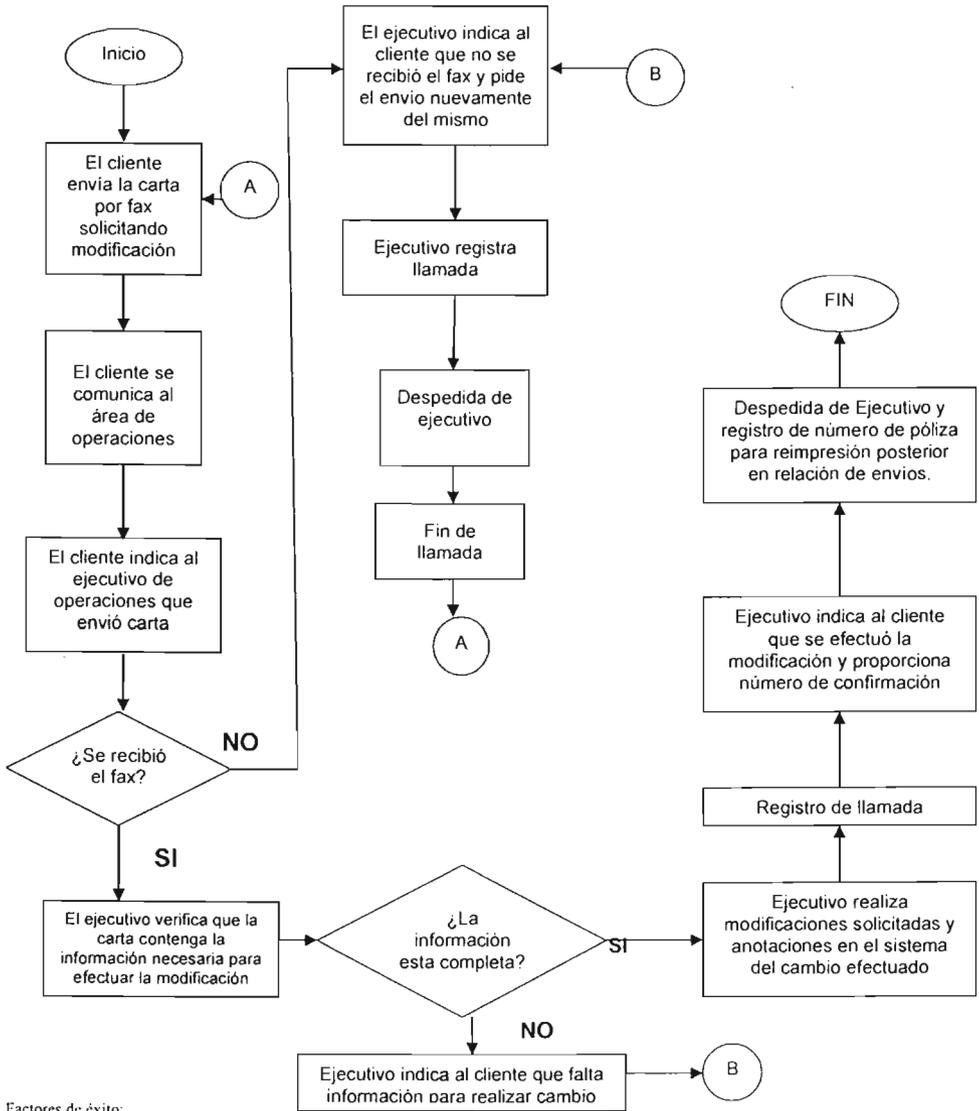
Ilustración 7 Proceso de Atención Telefónica



Factores de éxito:

- Rapidez en atención
- Entendimiento de petición o aclaración de dudas de manera integral
- Atención profesional

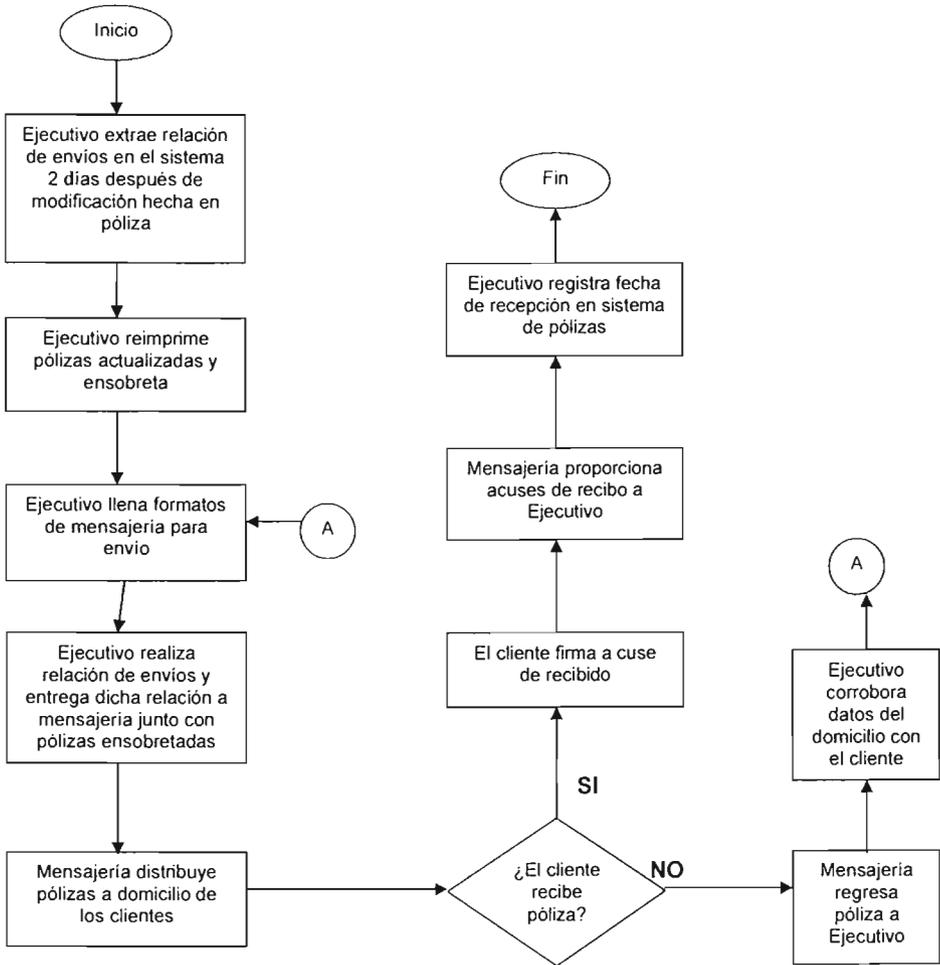
Ilustración 8 Proceso de elaboración Modificación en Pólizas (Servicios a Asegurados)



Factores de éxito:

- Confirmación rápida de fax para realización de servicio
- Búsqueda de registros rápida y eficiente
- Registro de póliza para enviar

Ilustración 9 Proceso de Envío de Pólizas



Factores de éxito:

- Domicilio correcto
- Control adecuado de envíos
- Verificación de fechas oportunas
- Seguimiento de envíos por parte de mensajería

## Identificar actividades

En esta tarea se identificaron las principales actividades necesarias para efectuar cada cambio de estado. Determina que actividad agrega un valor, el grado en que la actividad contribuye a satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

**Ilustración 10. Identificación de Actividades en el proceso de Atención Telefónica**

Cambio de Estado	Actividades	Valor agregado
Recepción de llamada	Contestar llamada telefónica - rapidez al contestar	+
Presentación	Saludo y nombramiento de empresa	
Atención y entendimiento de peticiones	Identificar requerimiento - Aclaraciones - Capacitación - Modificaciones a pólizas - Estatus de pólizas - Etc.	
Resolución a Solicitud	- Satisfacer requerimiento - Aclaración de dudas	+
Registro de llamada	Codificación de tipo de llamada	
Despedida	- Confirmar seguimiento - Despedida y agradecimiento	

**Ilustración 11. Identificación de Actividades en el proceso de Servicios a Asegurados**

Cambio de Estado	Actividades	Valor agregado
Solicitud de Modificación o corrección	Modificación expresa vía fax para cambio en pólizas	
Validación de modificación	Verificación de procedencia de trámite de acuerdo a políticas establecidas.	
Validar firma	Corroborar que los datos correspondan y quien firma sea el asegurado.	
Modificación y/o corrección	Modificación en sistema de registros - Correctamente - Corroborar dirección	+
Envío de reimpresión de póliza	Seguimiento a envío de póliza corregida - Imprimir póliza y enviarla a domicilio	+



Este sondeo se realiza con la intención de determinar cual es el número de recursos asignados para cada función del área, y determinar como impactan los costos en cada actividad.

La relación entre tiempos de realización de funciones se determina mediante la investigación del tiempo aproximado que cada ejecutivo otorga a la actividad específica, mediante entrevistas, cuestionarios y experiencia de los ejecutivos que participan en el equipo de Reingeniería.

*Posterior a esta etapa se evidencia que en los procesos en donde no se cubren las necesidades de los clientes, existe la mayor parte de los recursos y número de ejecutivos asignados, y también se conviene, que sin duda, habría que mejorar en forma esencial y contundente tales procesos.*

## Fijación de prioridades

El siguiente cuadro representa la síntesis de las principales oportunidades de mejoramiento que el equipo espera derivar del rediseño de los procesos principales en forma contundente.

Oportunidades	Procesos Principales	Relación con metas						Beneficios Previstos
		1	2	3	4	5	6	
Reducción de tiempo de espera en Atención Telefónica	AT	X		X	X			Máximo 10 seg. de espera
Maximización de recursos humanos y financieros	AT		X	X		X	X	Aprovechamiento al 100 % del tiempo de los ejecutivos del área.
Reducción de llamadas	AT, EP	X	X	X	X			Reducción de llamada a un 30 % del total. (Quejas y Corroboración de información)
Reducción de tiempo de espera en envío de pólizas corregidas	EP, EE		X		X	X	X	Reducción a 3 días de llegada a clientes
Mejorar satisfacción de clientes (atención y servicio)	EE, EP, AT	X	X	X	X	X	X	Cumplimiento de metas por parte de la dirección y reconocimiento al área.
Mejorar exactitud en modificaciones	EE				X	X	X	Reducir errores en un 100%
Evitar duplicidad de trabajo en endosos realizados	EE		X			X		Reducción de tiempo en elaboración duplicada en tramites

### Clave de Procesos

AT Atención Telefónica  
 EE Elaboración de endosos  
 EP Envío de Pólizas

### Clave de Metas

1. Aumento del nivel de servicio a un 80% en seis meses, y al 90 % en un año
2. Reducción de tiempos de espera en servicios asegurados
3. Máximo tiempo de espera en atención a cliente vía telefónica de 10 segundos
4. Reducción del 90% de quejas
5. Mejora en la calidad de actividades administrativas que den valor a agregado a los clientes
6. Recuperar confianza de los clientes hacia el área

### Ilustración 13 Fijación de Prioridades

En este punto, el equipo de Reingeniería ha clasificado los procesos de Atención Telefónica y Elaboración de Servicios Asegurados como las de mayor impacto en la búsqueda de las metas establecidas.

Se decide que el rediseño del proceso de Atención Telefónica es el de mayor importancia y trascendencia para mejoras radicales que la dirección espera, y de igual forma, la satisfacción efectiva de las necesidades de los clientes depende en demasía de la rapidez de envíos y elaboración de servicios asegurados. Por lo cual el enfoque se dará en los procesos arriba mencionados.

Hasta aquí, el equipo ha presentado los resultados de la etapa de identificación al patrocinador del equipo subdirector de Operaciones, quien a su vez, concertó las juntas correspondientes con el Director de Operaciones y Director General para dar a conocer los avances logrados. Se pide continuar con el proyecto y el rediseño que fuese necesario para los procesos principales.

#### **4.4.4 Etapa 3. VISION**

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión de proceso y reestructura, en la búsqueda de producir un avance decisivo en rendimiento y mejora en las metas establecidas inicialmente.

El primer paso, y de acuerdo a la metodología utilizada, es ahondar más en la información que en la etapa de identificación se ha realizado, específicamente en entender la estructura y flujo de los procesos a rediseñar.

## Estructura del Proceso

### Atención Telefónica

Como se mencionó en la etapa de Identificación, el proceso de la Atención telefónica esta a cargo de dieciséis ejecutivos de operación que atienden las peticiones de los clientes durante tres horas cada uno. Existe un conmutador que administra todas las llamadas entrantes distribuyendo las mismas a los integrantes que se encuentran conectados en el horario establecido.

La *tecnología* con la que se cuenta en este proceso es del más alto nivel, un administrador telefónico para cada ejecutivo que controla las llamadas recibidas, una computadora personal, teléfonos personales para seguimiento y mantenimiento a clientes, correo electrónico personal para una ágil y eficiente comunicación. De igual forma se cuenta con un *sistema principal* para consultas de estatus, modificaciones, correcciones, verificación de cobros, cancelaciones, aplicación de pagos, etc.

Las *políticas* que preceden todo el proceso de Atención telefónica son las siguientes:

- Conectarse en la hora establecida
- Realizar presentación a los clientes en todas las llamadas
- Resolver y despachar a los clientes en un máximo de 4 min.
- No colgar llamadas
- No transferir llamadas a teléfonos personales
- No atender llamadas personales en horarios de atención
- Registrar todas las llamadas para búsqueda de tendencias.

## Elaboración de Servicios a Asegurados

Como quedo representado en el diagrama de la fase de Identificación, este proceso lo realizan todos los ejecutivos, inicia cuando el cliente remite vía fax su solicitud de servicio, y los ejecutivos dan seguimiento a dichas peticiones validando la información y confirmando tales cambios.

La *tecnología* aplicada a este proceso se identifica asidamente por la computadora personal, y los sistemas de consulta que a continuación se detallan.

Sistema Principal, para consultas de estatus, modificaciones, correcciones, verificación de cobros, cancelaciones, aplicación de pagos.

Sistema de digitalización. En este se verifica la firma del asegurado en cualquiera de los trámites que lo requieran y en el análisis de riesgo para emisión y suscripción de solicitudes.

Sistema de emisión. Se realiza la autorización de apertura para todos los seguros de vida, o el rechazo de los mismos.

Las *políticas* que se apegan a este proceso son:

- Validar trámite de acuerdo a los datos y firma del solicitante
- Proporcionar número de confirmación de la corrección o modificación realizada.
- Confirmación de peticiones apegadas a las políticas de emisión, bonificaciones, endosos, etc.
- Incluir notas del tipo de modificación en el sistema principal, junto con iniciales del ejecutivo.

## Envío de pólizas corregidas

El proceso de pólizas emitidas, flujo representado en la Identificación, requiere de un control por parte de los ejecutivos muy importante, puesto que después de la modificación, se imprime la póliza dos días después, debido a que la actualización de los datos se hace en este lapso. Después de reimprimirla se envía al domicilio del cliente por mensajería especializada.

Las políticas de dicho proceso:

- Registrar todos los movimientos de envíos para identificar los costos
- Todos los envíos se realizan por Servicio Postal Mexicano
- De las pólizas devueltas por mensajería, se corrobora dirección con el cliente.

## **Identificación de Actividades de Valor agregado**

En esta etapa se complementan las necesidades y deseos del cliente en los procesos elegidos para rediseño.

Los clientes internos requieren:

- Reducción en tiempos de espera en atención de llamadas.
- Homologación de información que proporcionan los ejecutivos de operaciones para resolución de dudas.
- Reducción de tiempos de espera en envío de pólizas corregidas.
- Seguimiento a trámites en tiempo y forma.

Los clientes externos requieren:

- Rapidez en atención telefónica
- Resolución de peticiones
- Recepción de documentos correctamente elaborados y en el tiempo establecido
- Ser atendido por una persona cortés y amable.

El equipo identificó las *medidas de rendimiento* en:

1. La rapidez en que es atendida la llamada del cliente;
2. El tiempo del ciclo establecido para realización de servicios asegurados, desde la llegada de la petición vía carta-fax, hasta la recepción de los documentos solicitados en su domicilio;
3. La exactitud en elaboración de dichos servicios, y;
4. La resolución de dudas de una manera profesional y correcta en las solicitudes.

#### *Determinar los impulsores de rendimiento*

En esta tarea se verifican los factores, características y elementos del proceso responsables de las deficiencias y evaluación de su impacto. El equipo de Reingeniería ha identificado los siguientes problemas en los procesos seleccionados:

Atención telefónica:

- El número de llamadas supera la capacidad en número de ejecutivos para contestar el total de las mismas, tomando como antecedente las cuatro horas establecidas de atención para cada ejecutivo.

- Las llamadas de quejas por servicio ineficiente representan un número considerable.
- En algunos ejecutivos no existe el compromiso en la atención telefónica por enfocarse a las diferentes tareas administrativas de igual importancia.
- Solo el 60% de los ejecutivos tienen el conocimiento necesario para atender el 100% de las llamadas que reciben, es decir, para resolución de dudas, modificaciones en sistema, cláusulas y condiciones, etc., lo que provoca que el 40% restante tenga dudas, dando como resultado un grado de lentitud en el tiempo de atención para la resolución de las llamadas.
- En muchas ocasiones los ejecutivos atienden llamadas personales, en horario telefónico, o verifican cuestiones de otras actividades, descuidando la atención proporcionada en ese momento.

#### Servicios a Asegurados:

- Existen solo dos líneas de fax, para recepción de cartas, deteniendo la admisión de documentos.
- No preexiste el conocimiento total por parte de ejecutivos en información para trámites de servicios asegurados, provocada por una falta de capacitación real, lo que genera descontento de ejecutivos de sucursal por falta de homologación en información.
- Traspapeleo de cartas en la búsqueda de los ejecutivos por tardanza en los mismos, y también retraso en comunicación después de envío del fax.

#### Envío de Reimpresión de Pólizas:

- Se ve reflejado un descontrol por parte de los ejecutivos para enviar reimpresión después del tiempo de actualización en el sistema.

- El procesos empleado para envío de reimpresiones es totalmente manual, lo que provoca un amplio margen de tiempo en el enviò.
- No se incluye en las notas el envío de las pólizas corregidas, a pesar de que es una política establecida, provocando en muchas ocasiones duplicidad de trabajo.

## Calcular oportunidades

En esta etapa se calcula el grado de cambio necesario, la dificultad de hacerlo, los riesgos, costos y beneficios de los mismos. Una etapa decisiva, para la elección de una solución que genere una mejora radical, y el cumplimiento de los objetivos de la dirección y del proyecto.

A continuación, se presenta el documento que el equipo de Reingeniería ha preparado como resultado de tal tarea.

**Ilustración 14 Oportunidades. Atención Telefónica**

Oportunidades	Cambio	Dificultad	Beneficios	Costos	Apoyo	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción en tiempos de espera para atención telefónica</li> <li>• Reducción de Quejas</li> <li>• Mejora en atención</li> </ul>	División del área en 2 equipos.  1. Equipo administrativo, encargado de análisis de riesgo, aplicación de pagos control de bonificaciones, modificaciones, y creación de proyectos de innovación para mejoras continuas.  2. Equipo telefónico (Call Center). Nuevos integrantes enfocados directamente a la atención de los clientes, con un perfil de telefonistas y experiencia en servicio al cliente 20 Ejecutivos	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor servicio</li> <li>• Consecución del 80% del nivel de servicio, a corto plazo y un 90 % a largo plazo.</li> <li>• Reducción de un 70 % de llamadas abandonadas</li> <li>• Evitar duplicidad de trabajo</li> <li>• Mejora en calidad de actividades administrativas</li> <li>• Recuperar credibilidad en área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de infraestructura para tal numero de ejecutivos (Equipo, lugares)</li> <li>• Reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Capacitación programada periódicamente</li> </ul>	Alto	Los beneficios podrían no verse reflejado a un corto plazo por la complejidad de los productos manejados en el área, y el monto de información que los nuevos ejecutivos tendrían que retener para una atención y resolución de dudas.

### Ilustración 15 Oportunidades. Servicios a Asegurados

Oportunidades	Cambio	Dificultad	Beneficios	Costos	Apoyo	Riesgos
Impresión de póliza corregida al momento	Actualización al momento de correcciones	Moderado	Reducción de tiempos de espera en envío de pólizas	Modificación de sistemas en tiempos de actualización al día	Sistemas : Alto Operaciones: Alto	Ninguno
Mayor cuidado en tramites que representan mayor dificultad y complejidad (bonificaciones aplicaciones, conciliación)	Solo un grupo específico de personas (equipo administrativo), se encargaría de estos cambios, llevando un mejor control y eliminado equivocaciones en tales servicios	Baja	Valor agregado y calidad en la realización de dichos trámites		Operaciones Alto.	
Incremento de numero de lineas para fax a 5	Modificación e implementación de 2 lineas adicionales directas al fax	Moderada	Mayor rapidez en recepción de documentos (solicitudes de servicios asegurados).	Adición por parte del Área de Sistemas lineas directas a fax.	Sistemas : Alto Operaciones Alto	Ninguno

### Ilustración 16 Oportunidades. Envío de Pólizas

Oportunidades	Cambio	Dificultad	Beneficios	Costos	Apoyo	Riesgos
Actualización Inmediata al hacer cambios o correcciones.	Reprogramar sistema para actualización al momento.	Medio	Reducción de tiempos de espera en reimpresión de pólizas en un 90%	Cambio en sistema de registros	Sistemas : Alto	Fallas en los sistemas, actualizaciones incorrectas.
Envío de pólizas por parte del área de mensajería	Relación de envíos hacia el área de mensajería, para que se envíen en forma automática. Implementación de base de datos, en donde los equipos del área consultaran el estatus de los envíos.	Medio	Reducción en tiempos de espera del 40 % en envío de póliza	Trabajo en conjunto con mensajería, para llevar una base de datos en donde se especifique estatus de envío, y todos los datos de registro concernientes.	Mensajería: Medio	Que el área de mensajería, no este no mantenga un control de todas los envíos solicitados por el área de Operaciones.

## Visualización Ideal de procesos

A continuación se plantea la visión de ideales anunciada por el equipo de Reingeniería hacia los procesos:

### Atención Telefónica. Ideal

Veinte ejecutivos dedicados exclusivamente a la atención telefónica con experiencia en servicio a clientes, con un horario telefónico de ocho horas cada uno. Cotejando información en percepción de ingresos para este tipo de puesto, se cotizó con un sueldo de 4,500 por ejecutivo. Esto conllevaría a una reducción del equipo actual al 50 %, es decir, solo quedarían 8 ejecutivos dentro del área para la elaboración de las actividades independientes a la atención telefónica. A continuación se presenta un cuadro comparativo de lo que se espera con esta visualización de cambio.

### Ilustración 17 Equipo Actual

Num	Sueldo promedio	Sueldo Total Mensual	Hrs. Atención Tel.	Hrs. Totales Atención Tel.	Promedio Atención de llamada	Prom. Tiempo x llamada	Prom. Llamadas Atendidas	Prom. Llamadas recibida	Prom. Llamadas Abandonadas	Prom. Nivel Servicio
16	10,000	160,000	3	48	3 min.	3 min.	1280 x día	2400	1120	20 %
<b>TOTAL PERCEPCIONES</b>		<b>160,000</b>								

### Ilustración 18 Visión de Nuevo Equipo

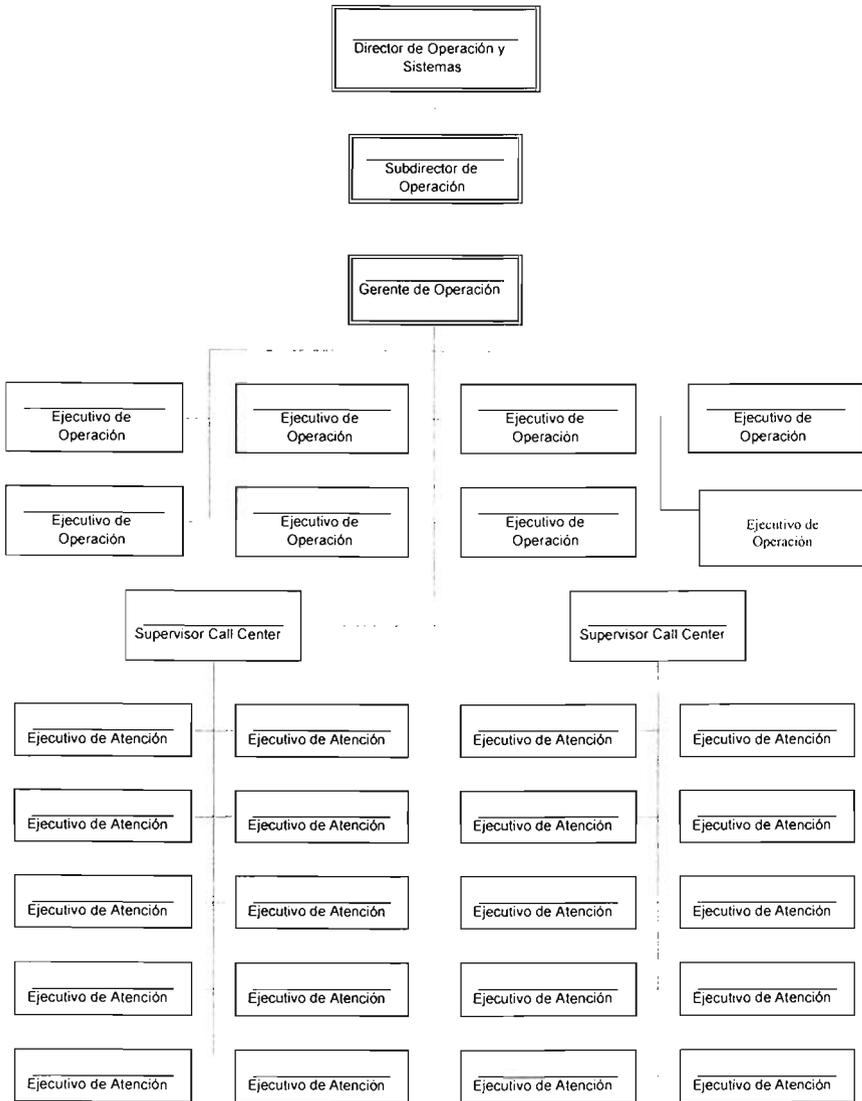
Equipo Telefónico										
Num.	Sueldo o. Prom.	Sueldo Mensual	Hrs. Atención Tel.	Hrs Totales Atención Tel.	Prom. Recepción de llamada	Llamadas recibidas Esperadas	Llamadas aceptadas esperadas	Llamadas Abandonadas Esperadas	Nivel Servicio Esperado	
20 Telefonistas	4,500	90,000	8	144	10 seg.	2880 x día	2800	80	80 %	
2 Supervisores	7,000	14,000								

Equipo Administrativo								
Num.	Sueldo promedio	Sueldo Total Mensual	Hrs. Análisis de riesgo y emisión de Pólizas	Hrs. Servicios Asegurados	Hrs. Aplicaciones y bonificaciones	Conciencias	Total Hrs	
8 Administrativos	11,000	88,000	24 hrs.	16 hrs.	16 hrs.	8 hrs.	64	
<b>TOTAL.</b>		<b>192,000</b>						

Las ilustraciones anteriores representan la propuesta planteada al patrocinador del proyecto en conjunto con los cuadros de oportunidades para justificar el cambio trazado en el proceso y estructura de atención telefónica. Se hizo mucho énfasis en los beneficios que representan la subdivisión del área en dos equipos para atender las peticiones y necesidades de manera integral y el aumento en la calidad de las actividades ejecutadas. A sabiendas que, siempre los costos son un factor importante de dichos cambios, se formó un comparativo de lo que representa en pago de sueldos la apertura del nuevo equipo telefónico.

También se anexa el presupuesto de costos que solventará el desarrollo del proyecto (Fig. 25a), reafirmando que el objetivo del mismo no es reducir de ninguna manera los costos por pago de personal, sino cubrir las necesidades insatisfechas de los clientes, eficientar la funciones del área, y cumplir íntegramente con los objetivos establecidos por la Dirección en tiempos de espera, nivel de servicio y calidad del mismo.

Ilustración 19 Ideal. Estructura Equipo Administrativo y Telefónico



### *Servicios a Asegurados. Ideal*

La elaboración de los servicios asegurados tendrá cambios muy importantes, primero, en la inclusión de mayores líneas telefónicas directas del fax, para mayor rapidez en recepción de los documentos, segundo, una persona estaría recibiendo y registrando dichos fax, para que represente una búsqueda mas ágil y eficaz de los ejecutivos telefónicos, y tercero, la división de los servicios asegurados que realizarían cada uno de los equipos, clasificados, por el grado de complejidad, y conocimiento por parte de los miembros, así mismo un integrante del equipo administrativo estará coordinando la asignación y recolección; que a su vez serán elaborados por el equipo administrativo en su totalidad, reduciendo y evaluando las equivocaciones en dichos cambios.

El siguiente cuadro representa cual será la clasificación de realización de los servicios asegurados para cada equipo:

<i>Tipo de Servicio</i>	<i>Equipo Responsable</i>
Corrección de Domicilio	Telefónico
Corrección de nombre 1 o 2 letras	Telefónico
Cambio de Cuenta de cargo	Telefónico
Cancelaciones	Telefónico
Cambio de beneficiarios	Administrativo
Aumento o disminución de suma Asegurada	Administrativo
Cambio de actividades laborales	Administrativo
Cambio en porcentaje de beneficiarios	Administrativo

Se hace saber que las decisiones en cuanto a validez y procedencia en los cambios solicitados, dependerán 100% de los ejecutivos telefónicos, es decir, las decisiones las tomara tal equipo, siempre, basándose en las políticas establecidas de validación de servicios asegurados, esto por que lo que se busca, es reducir tiempos de espera, y no aumentar el nivel de burocracia que pudiera tener al organización.

#### *Envío de Pólizas Corregidas. Ideal*

Este proceso cambia radicalmente, puesto que en el ideal planteado se especifican los siguientes puntos:

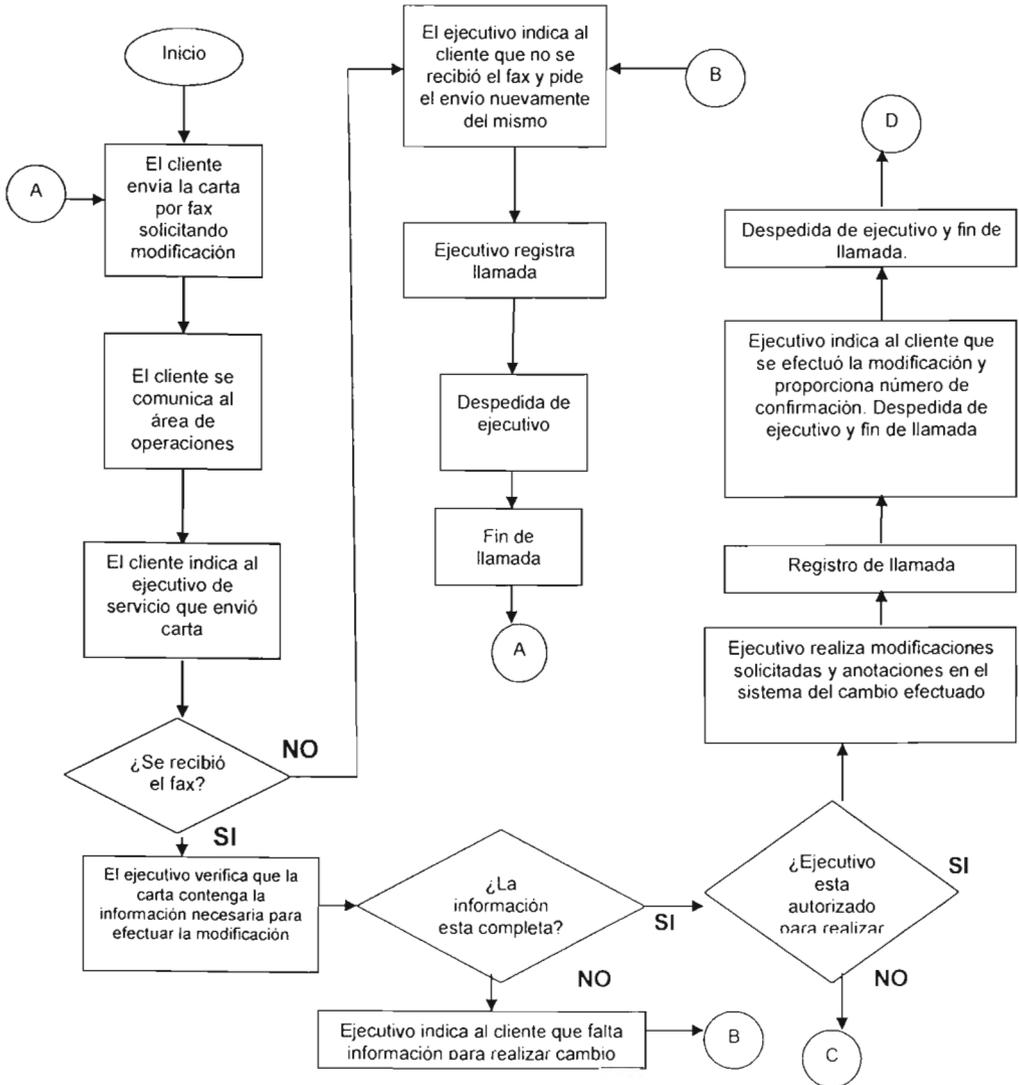
- Reducción del tiempo de actualización de dos días, reimprimiendo la póliza inmediatamente a la elaboración de los cambios, es decir, este proceso será absorbido al tiempo de realizar los servicios asegurados solicitados.
- Se requiere el apoyo del área de mensajería, para que el envío de las pólizas sea automático, proporcionando un registro de todas las pólizas a enviar, siendo mensajería, la encargada del ensobretado y envío de tales pólizas, reduciendo considerablemente el tiempo que actualmente se mantiene, una semana después de actualización; a un tiempo de dos días después de corrección de la póliza.
- Apertura de una base de datos compartida con área de mensajería para evitar al 100% duplicidad de envíos, mediante la inclusión de notas y verificación de la base en donde se especificara el estatus de envío.

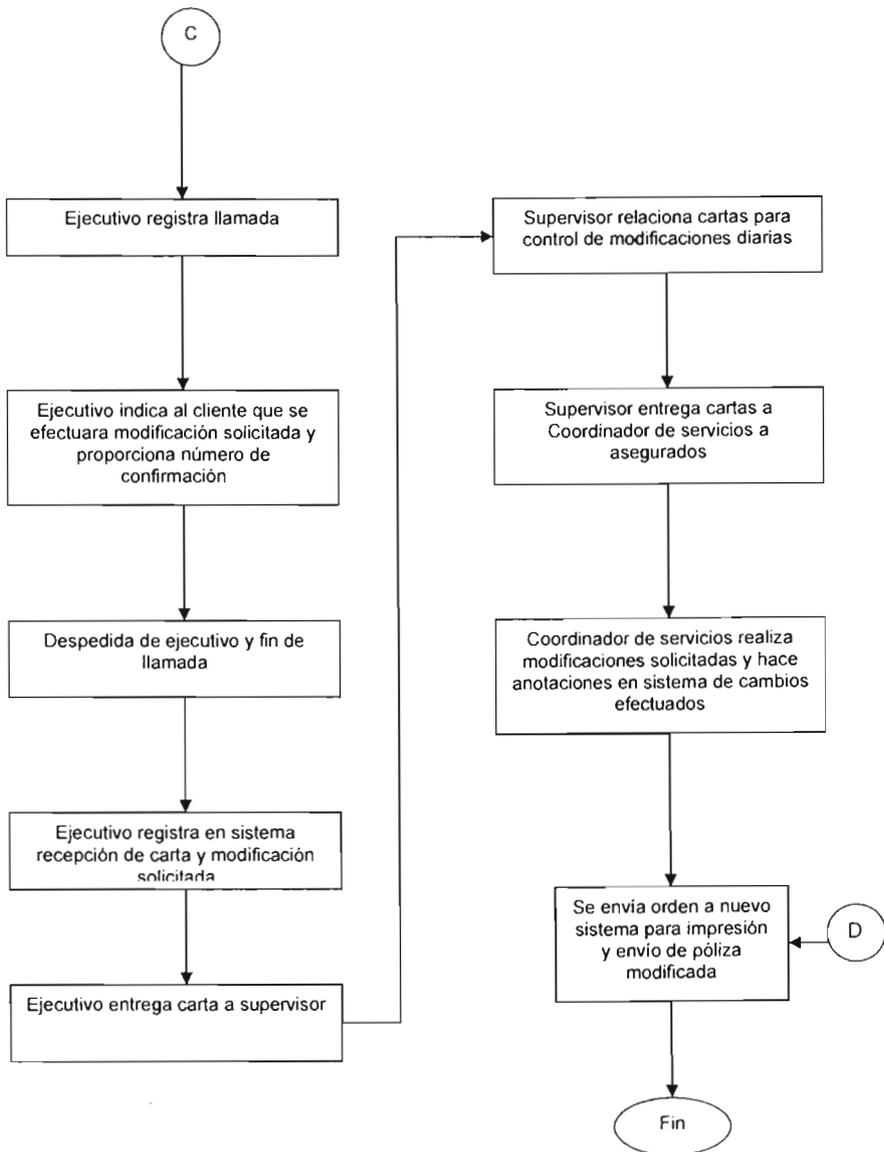
Debido a estos cambios se plantea que el proceso de servicios asegurados y envío de pólizas corregidas no tengan esa brecha de acción, sino que, al contrario, se unan de tal forma, que representen un solo proceso.

La visión contemplada pone en desequilibrio al equipo por la amenaza del recorte en las plazas laborales actuales. Sin embargo, la finalidad es cumplir con los objetivos y

necesidades que el área no ha podido satisfacer; esto es, proporcionar un servicio de gran calidad y llegar al parámetro establecido del nivel de servicio, así como la reducción de tiempos de espera en atención y conclusión de peticiones.

**Ideal. Elaboración de modificación y reimpresión de pólizas.**





Factores de éxito:

- Confirmación rápida de fax para realización de servicio
- Resolución de servicio solicitado
- Control de los servicios por parte de supervisor y coordinador
- Eficiencia en nuevos sistema de envío

## 4.4.5 Etapa 4. SOLUCIÓN

### 4.4.5.1 Diseño Técnico

El diseño técnico busca multiplicar el efecto de la tecnología y la información a fin de mejorar el rendimiento de los procesos. En esta etapa se identifica la posibilidad de producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión. Se especifican las dimensiones técnicas de los cambios a realizar, describiendo la tecnología, procedimientos, sistemas y control por el proyecto de Reingeniería.

#### Reexaminación De Conexiones

En esta tarea se considera el movimiento de los pasos entre actividades, de éstas con los procesos, o la redistribución de la responsabilidad de los pasos que pueden mejorar el rendimiento.

#### Elaboración de Servicios Asegurados

Se reconocen dos oportunidades muy importantes que incluyen a dos de los procesos a rediseñar, estos son Elaboración de Servicios Asegurados, y Envío de Pólizas corregidas, están entrelazados por que representa un trámite a nuestros clientes y la llegada de las correcciones a su domicilio.

La primera oportunidad consiste en desaparecer el periodo de los dos días de tiempo de espera en la actualización del sistema de los cambios realizados. Que representa para el cliente un periodo largo para verificar, corroborar y tener la seguridad de los cambios hechos a la póliza física. Por tal motivo se consultó al área de sistemas la posibilidad de reducir tales días a una actualización inmediata y la orden de reimpresión de pólizas y envíos de las mismas enseguida de realizar los cambios solicitados por el cliente; lo que reduciría un 60% de tiempo de espera en la recepción de la póliza en el domicilio del cliente.

La segunda oportunidad consiste en la mejora del registro y control de todos los fax enviados al área, por experiencia se sabe que no existe un registro de dichas cartas, por lo que la búsqueda de la mismas representa un importante tiempo de espera para el cliente (aprox. 2 min.), por lo cual es necesaria una persona para llevar a cabo el registro de todos estos fax, facilitando la búsqueda y confirmación de los mismos. Además este registro resultará vital para el equipo Administrativo, por que se identificarán las solicitudes no realizadas por parte del Call Center, el porcentaje de tales cambios, así como las solicitudes no confirmadas.

### **Envío de Pólizas Corregidas**

Inicialmente el envío de pólizas es realizado manualmente por cada ejecutivo responsable de los cambios y servicios asegurados hechos en cualquier póliza. Es decir, el ejecutivo lleva a cabo un registro de todos los cambios, para que 2 días después, realice la reimpresión de las pólizas y enseguida su envío (empaquetado, solicitud a mensajería, registro de envío).

El equipo reconoce la necesidad de entablar una conexión directa con el área de mensajería, en la cual se solicito que todos los envíos fueran realizados directamente por esta área, que cuenta con empaquetadores, ensobretadores y capturistas que dan mantenimiento a toda la mensajería de la empresa.

Se resuelve, que enseguida de elaborar los servicios asegurados (por parte del Call Center y Equipo Administrativo), se podrá solicitar la reimpresión automática mediante una base de datos compartida en la que se especificará solamente el número de póliza a enviar, mensajería mantendrá el estatus de cada envío.

### **Instrumentar e Informar**

En esta tarea, el equipo identifica la información necesaria para medir y manejar el rendimiento de los procesos, suministrando la información en forma comprensible y útil, y definiendo la forma más factible de captación, reunión y diseminación de la información necesaria.

<b>Atención telefónica. Instrumentación.</b>		
<b>Información de rendimiento</b>	<b>Tienda</b>	<b>Tramitación</b>
Llamadas recibidas, abandonadas y contestadas.	Reporte de actividad telefónica diaria	Informe semanal, por parte de supervisor de Call Center
Numero de Quejas diarias, motivo y problemática en general.	Archivo compartido para equipo Telefónico, especificando las características de la queja.	Informe semanal, por parte de supervisor de Call Center
Rendimiento y productividad (Nivel de servicio telefónico)	Reporte de actividad telefónica diaria	Informes periódicos corrientes mas tendencias.

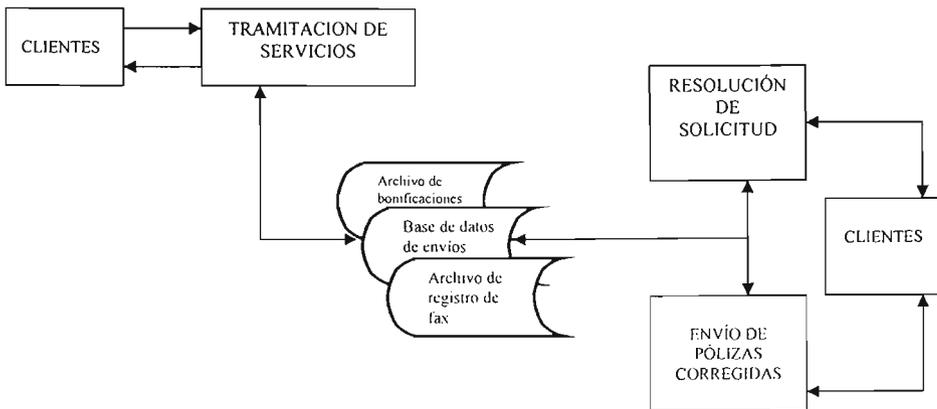
<b>Servicios Asegurados Envío de pólizas Corregidas. Instrumentación.</b>		
<b>Información de rendimiento</b>	<b>Tienda</b>	<b>Tramitación</b>
Errores en cambios	Archivo compartido para equipo Telefónico, especificando las características de la queja.	Informe mensual
Tiempo de espera en realización y confirmación de llegada de fax	Archivo de registro de llegada de fax, y promedios de tiempos de despacho de llamadas.	Informes periódicos corrientes más tendencias.
Tiempo de espera en envío de pólizas	Base de datos de mensajería, compartida hacia el área de Operaciones.	Promedios semanales. (Interior 2 días, Área metropolitana 1 día)

## Consolidar Interfaces e Información

El equipo de Reingeniería, da importancia al uso de archivos centralizados y base de datos, con los que se contara con una sola información para todos los integrantes, tanto telefónico como administrativo, concibiendo una información totalmente en línea y confiable para nuestros clientes que recurran a solicitar diversas asesorías o consultas. Las interfaces para el proceso de servicios asegurados, se plasman en los archivos de registro de fax recibidos, base de datos en envíos de pólizas corregidas y archivo compartido de bonificaciones.

Estas interfaces inducen la difusión de información para agilizar la tramitación de los servicios asegurados, garantizando que todos los miembros tengan a la mano la información exhortada en la elaboración de los mismos, y en el envío de las pólizas.

Ilustración 20 Interfaces. Servicios a Asegurados



## **Reubicar y Reprogramar Controles**

Esta tarea busca reducir controles en las actividades que agregan valor en el proceso. El equipo plantea reducir el control que se tiene en la centralización de un solo archivo de consultas para envíos y bonificaciones, es decir, se manejará un archivo compartido y una base de datos respectivamente, en el que se podrán verificar el estatus en lo que a envíos y bonificaciones se refiere, eliminando así, el control al retener la información en un solo archivo, dando fluidez a las aclaraciones y peticiones de los clientes.

Es muy importante señalar, el papel de la tecnología en este punto, pues es imprescindible en la realización de las bases de datos compartidas y en la configuración de las mismas.

## Aplicar Tecnología

La nueva visión del proceso, desarrollada en la etapa 3, tiene que estar conformada por un conocimiento de los actuales usos, capacidad y limitaciones de la tecnología. En esta etapa de aplicación de tecnología en cada uno de los procesos rediseñados, se equiparan las ventajas y beneficios de la misma. En el siguiente cuadro se muestra el tipo de tecnología aplicada a los procesos de este proyecto:

PROCESO	TECNOLOGIA	DESCRIPCION	OBJETIVO	BENEFICIOS
ATENCION TELEFONICA	* Tecnología de Información	Configuración de correo electrónico red interna.	Comunicar	Mantenimiento de información de toda la empresa ágil y rápida
	* Tecnología de telecomunicaciones	Instalación de computadoras personales y receptores de llamadas a cada ejecutivo	Equipamiento y recursos claves para atención telefónica.	Servicio de calidad
	* Tecnología de Software	Instalación de sistemas requeridos para consultas y verificación de pólizas.	Contar con los sistemas necesarios en todas las maquinas requeridas	Que le ejecutivo cuenta con las herramientas de sistemas mínimas requeridas
ELEBAROCACION DE SERVICIOS	Tecnología de identificación automatizada	Cambio en sistema de registro de pólizas para una actualización al momento de correcciones.	Eficientar proceso de servicios	Reducción en tiempos de espera por parte del cliente en recepción de póliza
	Tecnología de información compartida	Base de datos compartida, en donde se registran todos los fax recibidos	Búsqueda de cartas mas rápida y eficaz.  Identificación de tendencias	Reducción de tiempo en atención a clientes, y elaboración de servicios.
ENVIO DE POLIZAS	Tecnología de información compartida	Base datos compartida con área de mensajería, para control en envío de pólizas.	Mayor control en envíos y evitar duplicidad de trabajo	Mayor calidad en consultas de envíos y certeza a clientes del estatus de los mismos.

#### 4.4.5.2 Diseño Social

El diseño social se realiza al mismo tiempo que el diseño técnico, pues los dos deben ser congruentes uno con el otro. En esta etapa se detallan las dimensiones sociales del proceso.

#### Facultar al personal que tiene contacto con el cliente

Debido a la función y objetivo del área, es muy importante contar con una capacitación integral en la que se adentre a los nuevos integrantes a lo vital que resulta la atención y el servicio de calidad hacia el cliente, así como la cultura de servicio deseada para el cumplimiento y buen desarrollo de las tareas encomendadas.

Así, el equipo ha determinado cada una de las actividades a realizar por parte de los equipos, para que no existiera duda en especie de elaboración en las nuevas actividades.

De igual forma, se especifican las nuevas facultades que tendrán y las responsabilidades en el nuevo proceso de cambio. A continuación la descripción de empleos y responsabilidades de los individuos cuyo contacto con el cliente es directo.

Puesto	Responsabilidad / autoridad	Conocimientos	Destrezas	Herramientas
<b>Ejecutivo Telefónico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atención satisfactoria a clientes vía telefónica</li><li>- Toma de decisiones en base a políticas</li><li>- Registro de envíos</li><li>- Elaboración de servicios solicitados y confirmados de momento de llamada.</li><li>- Verificación de estatus de pólizas (cobros, estatus, fecha de corte, datos, etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Línea de productos</li><li>- Conocimiento técnicos de seguros</li><li>- Servicio a clientes</li><li>- Conocimiento de sistemas y aplicaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relaciones interpersonales</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Amabilidad</li><li>- Rapidez y eficacia en atención telefónica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sistemas en línea</li><li>Receptor de llamadas</li><li>Computadora personal</li></ul>

<b>Supervisor</b>	<p>Supervisión de atención en llamadas recibidas  Monitoreo a cada integrante, verifican calidad en servicio  Validación de bonificaciones  Resolución de dudas y aclaración a ejecutivos telefónicos.  Control de asistencia a ejecutivos.  Elaboración de reportes de desempeño y rendimiento de equipo telefónico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea de productos</li> <li>- Conocimiento técnicos de seguros</li> <li>- Servicio a clientes</li> <li>- Conocimiento de sistemas y aplicaciones</li> <li>- Políticas de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Analítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de supervisión</li> <li>- Sistema en línea</li> <li>- Computadora personal</li> </ul>
-------------------	---	--	---	--

## Identificar grupos de características de cargos

En esta tarea se identifican el conjunto de destrezas, conocimientos y orientación pertinentes para los cargos actuales y rediseñados en la búsqueda de consecución de los objetivos.

Ilustración 21 Cargos y Requerimientos

Clave A = Alto M = Moderado B = Bajo	Destrezas					Conocimiento					Orientación				
	Relaciones Interpersonales	Trabajo en equipo	Analítico	Liderazgo	De negociación	Atención Telefónica	Línea de Productos	Conocimientos técnicos de Seguros	Sistemas y aplicaciones	Servicio a clientes	Políticas de servicios	Personas	Control	Facilitación	Actividades/Proyectos
<b>Equipo Actual</b>															
Ejecutivo de Operación	A	A	A	M	A	M	A	A	A	B	A	B	A	B	A
Gerente de Operaciones	A	A	A	A	A	B	A	A	A	M	A	A	M	M	M
<b>Equipo Redefinido</b>															
Ejecutivo Telefónico	A	A	M	B	A	A	A	M	M	A	M	A	M	A	B
Supervisor	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	M	A	A	A	M
Ejecutivo administrativo	B	A	A	M	M	B	A	A	A	B	A	M	A	M	A
Gerente de Operaciones	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Capturista (registro de fax)	B	A	B	B	B	B	B	B	B	A	B	M	A	B	B

El equipo desarrollo la matriz con la idea de identificar la relevancia de los cargos planteados y de igual forma, para realizar una comparación de los requerimientos con los cargos actuales. Llegando a las siguientes conclusiones:

*Ejecutivo Telefónico:* Sus orientación será 100% de atención telefónica al cliente, recibiendo el total de llamadas para consultas, resolución de dudas, o cualquier solicitud hecha, en base al conocimiento de las políticas establecidas, y línea de productos, como herramienta en el desarrollo de sus actividades.

*Supervisores:* Su disposición será de apoyo al equipo telefónico, asumirán un alto conocimiento de productos y técnica de seguros, así como un control del mismo equipo en el rendimiento y realización de sus actividades. Una de sus principales destrezas será un liderazgo real y capacidad para relacionarse; trabajando en equipo, planteando metas.

*Ejecutivo Administrativo:* La característica principal de este cargo será un conocimiento agudo de administración de riesgos, emisión y suscripción de pólizas, así como la capacidad de innovación, pro actividad y realización de nuevos proyectos de mejora en servicio, rendimiento, procesos y demás aspectos que representen un incremento en la mejora del área. Estarán orientados en el apoyo a supervisores y ejecutivos telefónicos que así lo requieran, en la resolución de cuestiones complejas y tramites administrativos, como bonificaciones, aplicaciones, reaseguros, etc.

*Gerente de Operaciones:* Este cargo tendrá mayor responsabilidad en intervención de dos equipos, por lo que su nivel de control, negociación, análisis, trabajo en equipo, liderazgo serán de suma importancia en el desarrollo de este cargo.

El gerente del área rediseñada necesita fuertes destrezas interpersonales y tiene que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Su papel principal será el de asesor para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo.

*Capturista:* Este cargo tendrá el compromiso de registrar todos los faxes recibidos por el área, dando mayor control y agilidad en la búsqueda de los mismos por los ejecutivos telefónicos. Estará orientado a la rapidez de captura.

## Definir cargos y equipos

En esta tarea se definen los cargos que se conservarán, los que cambian de nivel, los de nueva creación, y los que definitivamente se eliminan. La idea de esta etapa es definir los equipos contemplados en los cambios establecidos y en el rediseño de los procesos.

A continuación se expresa una tabla de cómo están definidos los equipos rediseñados.

**Ilustración 22** Definición de cargos y equipos

EQUIPO ADMINISTRATIVO				
Equipo de Operaciones Actual (Nivel Jerárquico)	Descripción	Num	Nueva Etapa	Integrantes que estarán en el nuevo equipo Administrativo
Ejecutivo de Operación A	Integrantes con mayor experiencia y conocimiento del área. Promedio de tiempo en empresa 5 años.	3	Cambio de nivel. Los 3 cambian de área dentro de la organización	0
Ejecutivo de Operación B	Integrantes con experiencia promedio de 3 años, buen conocimiento de línea de productos y compromiso con el área.	5	Base del nuevo equipo administrativo	5
Ejecutivo de Operación C	Integrantes con experiencia menor a un año, poco involucrados en conceptos técnicos de seguros.	8	3 están dentro del nuevo equipo administrativo y 2 como supervisores.	3 Equipo Administrativo 2 Supervisores (equ. Telefónico) 3 Se eliminan.

EQUIPO TELEFONICO		
Nombre	Descripción	Num.
Ejecutivo de Servicio	Cargo de nueva creación, persona con experiencia en servicio telefónico y atención a clientes.	20
Supervisor	Cargo de nueva creación, integrantes con experiencia en líneas de producto, conceptos técnicos de seguros y con un sentido de liderazgo importante.	2
Capturista	Cargo de nueva creación. Miembro con experiencia en captura de información.	1

En esta misma etapa, se establecen dos coordinaciones en el nuevo equipo administrativo de los procesos rediseñados, esto para eficientar las consultas y mantener un control eficaz de las actividades en base a la responsabilidad directa de una persona. Tales coordinaciones son:

*Coordinación de servicios a asegurados:* Esta persona llevaría la responsabilidad en la asignación de las cartas que no son confirmadas en le área de servicio telefónico, y que requieren algún tipo de modificación y/o corrección en determinadas pólizas. También compartirá información de las tendencias en los servicios y quejas por malas correcciones o deficiencias.

*Coordinación de mensajería:* Será un enlace directo entre el área de mensajería y el área de Operaciones, buscando la calidad en los envíos solicitados por ésta ultima, identificando los errores y deficiencias en el nuevo proceso, con la responsabilidad de mantener al equipo informado de tiempos de espera en los envíos y eficacia en los mismos.

### **Fronteras organizacionales**

Esta tarea considera la conveniencia de que todos los integrantes del equipo permanezcan dentro de una sola área, para evitar fronteras físicas, en los procesos rediseñados que afecten la atención y la elaboración de las actividades propias del área.

Prácticamente todas las personas involucradas en los procesos de Atención Telefónica estarán un una misma ubicación, sin distanciamientos en cuanto a espacio se refiere, al igual que los supervisores, esto por control y supervisión adecuada. Los ejecutivos administrativos, por cuestiones de espacio, estarán ubicados en un piso alterno, en conjunto con el Gerente de Operaciones, quien estará al tanto de las actividades de ambos equipos, pero definitivamente, las

fronteras entre ambos equipos, serán mínimas, buscando la mayor interrelación y comunicación entre los miembros.

De la misma forma, la frontera organizacional, que pudiera existir, entre el equipo administrativo y el área de mensajería, se reduce considerablemente por la apertura de una coordinación de mensajería dedicada, precisamente, a ser el intermediario entre ellas.

### **Diseñar programa de gestión de cambio**

Esta tarea refina y amplía el plan de gestión del cambio incluido en la etapa de Preparación. Desde esta perspectiva el equipo de Reingeniería empieza a definir quienes son las personas involucradas y entidades interesadas. El equipo fundamenta el programa de gestión en una comunicación con todos los interesados en el rediseño, haciendo saber las expectativas con el cambio y los requerimientos con las áreas involucradas.

El equipo de Reingeniería identifica a todos los involucrados que toman parte en el rediseño y los directamente involucrados en la nueva estructura.

*Los primeros involucrados son todos los miembros del equipo de Operaciones, a los que se les hará saber los cambios establecidos, la necesidad de tales cambios, y la solicitud de apoyo para el éxito del proyecto. De igual forma, se indicará que de los 16 integrantes actuales, solo el 50% está contemplado en el nuevo equipo administrativo, y el resto daría un giro importante en las actividades hasta ahora realizadas. Estos cambios en el personal del equipo, se especifican de la siguiente manera.*

Tres integrantes cambian de área dentro de la misma empresa, básicamente es un reconocimiento al trabajo realizado hasta el momento, a la dedicación y compromiso con la empresa, con mejores condiciones laborales.

Ocho Integrantes serán la base del nuevo equipo administrativo, en base a la experiencia adquirida y a los conocimientos en línea de productos, condiciones y conceptos técnicos en seguros.

Dos Integrantes, tendrían la opción de tomar el puesto de supervisores

Tres Integrantes quedarían excluidos del nuevo diseño y estructura

*Un segundo involucrado, será el Área de Mensajería, a la cual se solicitaría todo el apoyo para los cambios establecidos en el proceso de envío de pólizas, y también la importancia en la comunicación e interrelación entre ambas áreas, dentro del nuevo diseño contemplado.*

*Un tercer involucrado es el Área de Sistemas, que como está detallado en el diseño Técnico, su participación en la aplicación de tecnología es fundamental para la consecución de nuevas formas de eficiencia en las aplicaciones y registro de datos, así como en los medios de comunicación, como instalación de nuevas líneas telefónicas, codificación de los equipos necesarios, y configuración de todas las máquinas solicitadas.*

*Cientes, uno de los grandes beneficiados por el proyecto de Reingeniería, reflejándose en la cosecha de un mejor apoyo, un servicio de calidad, rapidez en trámites y envíos, es decir, son los involucrados que verán de manera inmediata el mejoramiento en el área y la atención de la misma. Aquí se darán a conocer los*

cambios y rediseño en el área, a fin de que todos los ejecutivos de sucursales puedan verificar el acierto en la Reingeniería aplicada.

*Nuevo equipo telefónico*, este equipo tendrá la responsabilidad de lograr el objetivo del 80% en el nivel de servicio, por lo que, se plantea una capacitación ardua y tenaz a todos los integrantes, para que estén a la altura de atender las peticiones de los clientes.

#### **4.4.6 Etapa 5. TRANSFORMACIÓN**

Hasta aquí, el equipo de Reingeniería ha desarrollado una visión en el rediseño de los procesos de Atención Telefónica, Elaboración de Servicios, y Envío de Reimpresión de pólizas.

En cuanto al proceso de Atención telefónica, ha establecido una visión que ayudará a cumplir cabalmente con las metas establecidas por la organización, es decir, el cumplimiento de un 80% en el nivel de servicio, reducción del 90% de las quejas, y la reducción a un tiempo de 10 segundo máximo en la recepción de las llamadas.

El diseño social para este proceso comprende la apertura de una nueva a área de atención con veinte ejecutivos telefónicos, el cual estará a cargo de la recepción y atención del total de las llamadas aceptadas. El plan incluye dos supervisores orientados a la verificación de las actividades asignadas al equipo telefónico, así como el cumplimiento de políticas establecidas.

En lo referente al proceso de servicios asegurados, se desarrollo un plan en donde se incluye la contratación de un capturista que estará registrando los faxes recibido al día, que representan peticiones por parte de los clientes, correcciones, modificaciones, etc. Con la idea de agilizar la búsqueda, reducir tiempos de espera

en la resolución de las solicitudes, e inquirir tendencias de los servicio para futuras mejoras.

El proceso de envío de pólizas, se enfoca a un trabajo en conjunto con el área de mensajería, en la que se reducen los tiempos de espera y se da un mejor control, seguimiento, y agilidad al proceso; mediante un sistema de envíos en línea, y actualización del registro de las pólizas al momento.

En la etapa de transformación se especifican las acciones para la implementación de los tales planes en el rediseño de los procesos. La gran parte de esta tarea es desarrollada por el área de sistemas, debido a la implementación y configuración de todas las aplicaciones necesarias para el desarrollo de actividades, la instalación de los equipos convenientes, y la ubicación de los nuevos integrantes queda a cargo de Logística.

### **Ejecutar diseño técnico**

Esta etapa tiene que ver con el diseño de los sistemas internos, que el área de operaciones desarrolla para la multiplicar el efecto de la tecnología y la información con el propósito de incremento en el rendimiento de los procesos.

Se describen las dimensiones técnicas de los cambios a realizar, detallando la tecnología, procedimientos, sistemas y control por el proceso de Reingeniería.

Se definen las implicaciones tecnológicas de gran trascendencia en los procesos rediseñados, y el área de sistemas tuvo a cargo todas las implicaciones tecnológicas correspondientes.

*Atención Telefónica.* Configuración e instalación de todas las máquinas requeridas para el nuevo equipo telefónico. Asignación de los teléfonos de recepción de llamadas, a cada miembro y establecimiento de sistemas generales y aplicaciones.

*Elaboración de Servicio Asegurados.* Implementación de una base de datos de registro de fax, en la que cualquier ejecutivo consultaría la llegada de los mismos, y también aportaría información para concluir las tendencias existentes en la elaboración de servicios.

*Envío de Reimpresión de Pólizas.* Creación de una base de datos compartida de registro y consulta de envíos de pólizas corregidas. Modificación en sistemas de información, con una actualización inmediata de sistema general de pólizas.

## Construir sistemas

En esta tarea se produce la versión del nuevo sistema y aplicación de la base datos compartidos para el registro de faxe recibidos, y el sistema de registro de envío de pólizas. De igual forma, toda la creación de estos sistemas esta a cargo del área de Sistemas, a petición de los requerimientos necesarios proporcionados por Operaciones y Mensajería.

Proceso	Área que Requiere	Requerimiento	Especificaciones
Elaboración de Servicios a Asegurados	Operaciones	Creación de base datos	Registro de: Nombre Póliza Producto Tramite Procedencia Elabora
Envío de Pólizas	Operaciones Y Mensajería	Aplicación de registro de envío	Contenido: Num. Póliza Domicilio Estado Tipo de Solicitud Fecha de solicitud Fecha de envío Numero de Guia Fecha de recepción Notas

## Capacitar al personal

Aquí se realiza la tarea de capacitar al personal de nuevo ingreso con el propósito de adquirir las bases de una atención eficiente y el conocimiento de los productos. Todo lo referido a capacitación y creación de sistemas, se dan en forma conjunta para alcanzar lo más pronto la realización del proyecto establecido y por ende, las metas esperadas. La instrucción esta a cargo del área de capacitación, que de acuerdo a las necesidades y otorgamiento de funciones y facultades para el nuevo equipo, se establece la siguiente agenda de capacitación:

**Ilustración 23 Capacitación Equipo Telefónico**

PROGRAMA DE CAPACITACION EQUIPO TELEFONICO					
SEMANA	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5
1	Inducción	Calidad en el servicio	Calidad en el servicio	Introducción al seguro	Bases legales del Seguro
2	Productos en Línea Seguros de Vida	Productos en Línea Seguro de Autos	Productos en Línea Seguro de Accidentes	Productos en Línea Seguro de Hogar	Productos en Línea Seguros de Gastos Médicos
3	Concepto Técnico en Daños	Funciones y actividades	Funciones y actividades	Políticas y Tramites	Sistemas y aplicaciones
4	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	<b>Mejora Continua</b>	<b>Mejora Continua</b>

**Ilustración 24 Capacitación equipo Administrativo**

PROGRAMA DE CAPACITACION EQUIPO ADMINISTRATIVO					
SEMANA	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5
1	Calidad en el servicio	Calidad en el servicio	Funciones y actividades	Funciones y actividades	Sistemas y aplicaciones
2	Productos en Línea Seguros de Vida	Productos en Línea Seguro de Autos	Productos en Línea Seguro de Accidentes	Administración de calidad	Administración de calidad
3	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	<b>Mejora Continua</b>	<b>Mejora Continua</b>

**Ilustración 25a. COSTOS APROXIMADOS EN IMPLANTACION DEL PROYECTO Y NUEVA ESTRUCTURA DEL EQUIPO**

<b>INDUCCION Y CAPACITACION</b>			
	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Honorarios Consultor Externo	10 Sesiones de capacitación a Equipo de Reingeniería	4,000	\$ 40,000
	5 Sesiones de Capacitación a Equipo Administrativo	4,000	\$ 20,000
Cursos de Aprendizaje	Equipo Administrativo (Desarrollo y Técnicos) 5 Sesiones	4,000	\$ 20,000
	Equipo Telefónico (Técnico y Calidad en Servicio) 8 Sesiones	7,000	\$ 56,000
<b>TOTAL CAPACITACION</b>			<b>\$ 136,000</b>
<b>MOBILIRARIO Y EQUIPO</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Computadoras personales	14 PC HP	\$ 12,000	\$ 168,000
Impresora	1 HP ByN	\$ 55,000	\$ 55,000
Fax	2 HP	\$ 8,000	\$ 16,000
Mobiliario (Escritorio, Mamparas, Cajones)	14 Escritorios	\$ 10,500	\$ 147,000
Sillas	14 Sillas Oficina	\$ 500	\$ 7,000
Teléfonos Personales	14 Teléfonos Avantel	\$ 2,000	\$ 28,000
Línea Telefónica	2 Lin. Tel. Avantel	\$ 6,000	\$ 12,000
Diademas	20 Diademas Sony	\$ 800	\$ 16,000
<b>TOTAL MOBILIRARIO Y EQUIPO</b>			<b>\$ 449,000</b>
<b>REESTRUCTURA DE EQUIPO</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Liquidación de Ejecutivos	3 Liquidaciones. (aproximación otorgada por RH)	\$ 60,000	\$ 180,000
Nuevos Salarios	20 Miembros Equipo Telefónico	\$ 4,500	\$ 90,000
	2 Supervisores	\$ 7,000	\$ 14,000
	8 Equipo Administrativo	\$ 10,000	\$ 80,000
<b>TOTAL REESTRUCTURA</b>			<b>\$ 364,000</b>
<b>TOTAL COSTOS APROX. REINGENIERIA</b>			<b>\$ 949,000</b>

#### **4.4.6.1 Mejora Continua**

Esta etapa esta totalmente vinculada con el programa de capacitación, en donde se hace hincapié a la importancia del nuevo paradigma actual de la Reingeniería, el cambio constante. Es decir, una vez rediseñado, los procesos o estructura de la empresa, se espera que no exista otra Reingeniería tan drástica como la actual, sino que se den mejoras en rendimiento y productividad constantes y graduales, que sobrelleven a un avance diario en todas las actividades del área, y la búsqueda de la satisfacción completa para los clientes.

Así, ha quedado establecido todo el proyecto de Reingeniería, en cada una de las etapas de acuerdo a la metodología planteada, rápida Re, que desde el punto de vista del equipo, es la que más se adecua a la organización, y la que mas resultados vertiginosos puede dar al área.

En el siguiente capítulo se mostrarán los resultados obtenidos en la implementación del proyecto, su eficacia, beneficios, y la corroboración si realmente ha sido un factor determinante en cambios a favor del área, así como en la consecución de los objetivos iniciales, principales predecesores a este proyecto.

## 4.5 EVALUACIÓN DEL PROYECTO (Resultados)

### De acuerdo a Indicadores de Servicio

Después de seis meses de la implantación del proyecto, se ha solicitado la evaluación de los resultados. El propósito de ésta, es proporcionar un análisis de los efectos del esfuerzo de Reingeniería, junto con una revisión del desempeño organizacional, en base a una retroalimentación de todas las actividades de Reingeniería. Esto, con el intento de verificar que el arranque y desarrollo del proyecto sea consistente con los objetivos operativos.

La comprobación de resultados se han tomado en base a medidas de las actividades actuales, que van de la mano con los *objetivos inicialmente planteados* cuya insatisfacción e incumplimiento llevaron a la necesidad en la ejecución de la Reingeniería como opción cambio. A continuación se da la comparación de varios factores antes y después del proyecto de Reingeniería, viéndose reflejado el avance significativo y radical cuyas mejoras han dado otra fisonomía al área, con un incremento en eficiencia y eficacia de sus operaciones.

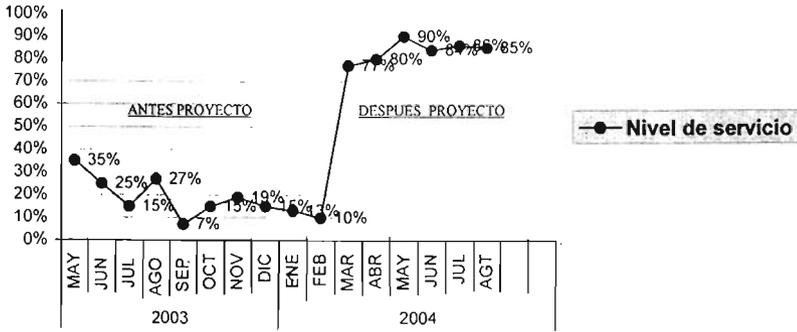
Ilustración 25 Indicadores antes del proyecto de Reingeniería

	2003								2004	
	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Nivel de servicio	35%	25%	15%	27%	7%	15%	19%	15%	13%	10%
Llamadas recibidas	36886	41482	40921	33595	26154	29544	30321	27723	35112	38001
Llamadas aceptadas	25992	32281	26067	29113	14222	25684	26451	24153	26365	28450
Llamadas abandonadas	10894	9201	14854	4482	11932	3860	3870	3570	7551	9450
% Llamadas contestadas	70%	78%	64%	86%	54%	86	87%	87%	87%	81%
Quejas registradas	20	32	40	34	51	38	41	39	52	45

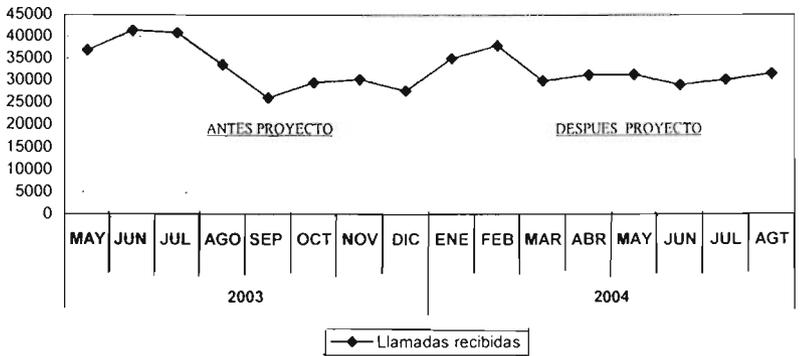
Ilustración 26 Indicadores después de Proyecto de Reingeniería

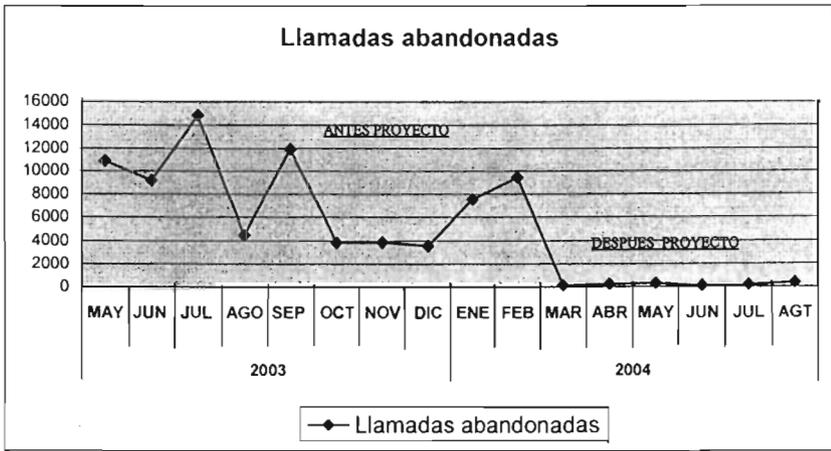
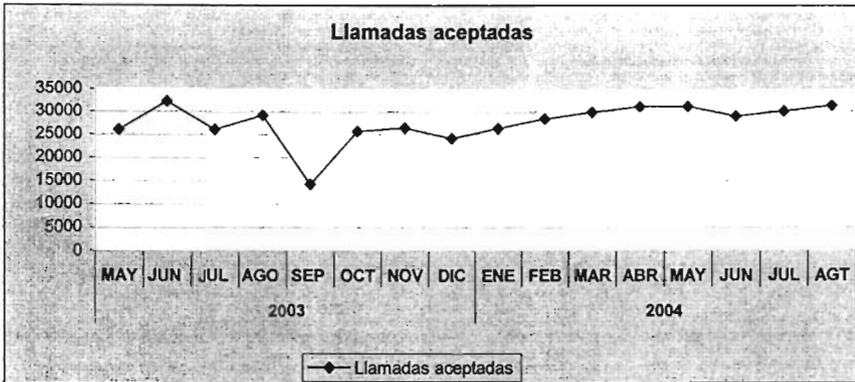
	2004					
	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT
Nivel de servicio	77%	80%	90%	84%	86%	85%
Llamadas recibidas	33275	32310	34404	32970	33196	31587
Llamadas aceptadas	31734	31360	33992	32203	32602	31043
Llamadas abandonadas	1541	950	412	767	594	544
% Llamadas contestadas	95%	97%	99%	98%	98%	98%
Quejas registradas	18	15	10	8	9	6

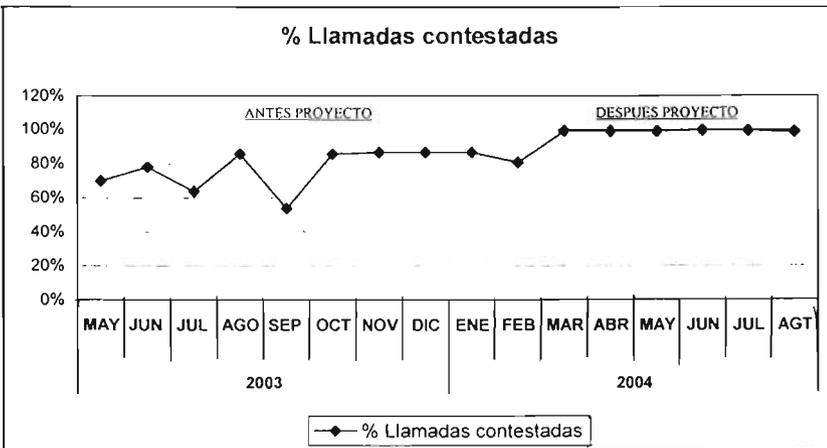
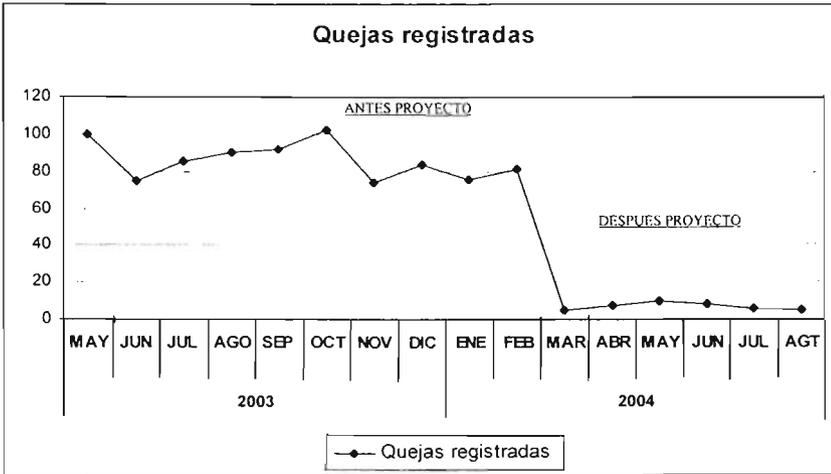
### Nivel de servicio



### Llamadas recibidas







**Resultados en base a metas y expectativas establecidas enfocadas al Cliente:**

La Dirección del área identificó seis metas con un orden de prioridad en la consecución de los siguientes resultados:

**PROYECTO DE REINGENIERIA**

**META INICIAL**

**RESULTADO OBTENIDO**

- 1. Aumento del nivel de servicio de un 80 % a seis meses, y al 90 % en un año.**

Como se puede observar en la tabla, el incremento del nivel de servicio se aumentó en un promedio 83%, sobrepasando en un muy corto tiempo el nivel planteado, y que de acuerdo a la tendencia de estos tres meses, será muy probable que al término del año se tenga el 90% anhelado.

- 2. Máximo tiempo de espera en la atención a clientes de 10 segundos.**

La grafica también demuestra la reducción excepcional en el tiempo de espera que tiene un cliente para que su llamada sea atendida, en forma inmediata, uno de los punto que mas agradecen los clientes es esta reducción, y que ha contribuido en gran medida a la capacitación otorgada a cada integrante, así como la concientización de la importancia en el servicio proporcionado y atención a los clientes.

- 3. Reducción de tiempos de espera en elaboración de servicios a asegurados al momento de solicitud, y una semana para envío de pólizas corregidas.** El rediseño en el proceso de envío de pólizas, ha creado una reducción a **4 días hábiles** después de realización de modificaciones o correcciones a las pólizas, así como también la reducción de tiempo en la atención y confirmación de la llegada de fax, gracias al control de los mismos que llegan al área por parte del capturista contratado.
- 4. Reducción de quejas al 90%.** Las quejas no se han reducido al 90% planteado, pero la tendencia que sigue es la pronta desaparición de éstas, actualmente, **las quejas se han reducido en un 85%**, lo que da confianza en la mejora radical del área y estímulo en donde la nueva estructura y rediseño de proceso esta dando pauta para la satisfacción real de las necesidades, logrando mucho menos inconformidades por parte de los clientes.
- 5. Mejora en la calidad de actividades administrativas que dan valor a agregado a los clientes.** Las actividades administrativas recaen directamente en el equipo administrativo, y su nivel de calidad ha aumentado en aspectos tales como: cierres oportunos y conciliaciones de bonificaciones y aplicaciones mensuales, mayor enfoque en el análisis de riesgos que han sido valoradas por parte de ejecutivos de sucursal y clientes en la búsqueda de emisión y suscripción de seguros más rápidos y

confiables. Un aspecto importante, ha sido el compromiso absorbido por este equipo como base y plataforma en el desenvolvimiento de todas las operaciones que den mayor valor a los clientes y mayor respaldo a los integrantes del Equipo Telefónico.

**6. Recuperar la confianza de los clientes tanto interno como externos hacia el área**

La confianza del cliente se ha medido en base a un cuestionario aplicado a los clientes, en la ilustración 27, que refleja la opinión recolectada hacia al área a seis meses de los cambios realizados.

**Ilustración 27 Encuesta de satisfacción en servicio**

¿Que tan satisfecho está con los siguientes aspectos en cuanto al servicio del área?										
Población 200 clientes asesorados por el área										
MS = Muy Satisfecho S = Satisfecho PS = Poco Satisfecho NS = Nada Satisfecho MI = Muy Insatisfecho										
	ANTES PROYECTO					DESPUES PROYECTO				
	MS	S	PS	NS	MI	MS	S	PS	NS	MI
Rapidez en atención telefónica	40	50	40	20	20	150	35	10	0	5
Amabilidad y Cortesía del Ejecutivo	70	40	50	20	20	134	40	10	10	6
Resolución a aclaraciones o dudas	30	40	50	40	30	120	60	20	0	0
Rapidez en atención o solicitud	48	35	35	30	50	160	28	10	2	0
¿Esta contento con el servicio?	35	40	65	30	30	150	35	5	0	5

## 4.6 RECOMENDACIONES

Disponiendo de los resultados obtenidos, en donde se ven reflejadas mejoras espectaculares en eficiencia, eficacia, calidad en el servicio, satisfacción real de los clientes, y de acuerdo a la nueva tendencia de la Reingeniería, de cambio constante, de evolución y seguimiento a los cambios realizados, desde un punto de vista personal, se han brindado las siguientes recomendaciones para conservar y superar los beneficios alcanzados con este proyecto, manteniendo la premisa en la complacencia de las expectativas de los clientes.

Tales recomendaciones se desglosan en conjunto con los factores que son determinantes en la búsqueda del éxito constante en el área y que determine un liderazgo en la organización y logro de nuevos objetivos:

1. **Cambio continuo.** El haber terminado este proyecto de Reingeniería no pretende decir que se ha llegado a un punto en donde todo es perfección y se deben mantener los mismos procesos perpetuamente, al contrario, el desarrollo solamente se puede alcanzar a través de un proceso de mejoramiento continuo, por tal, se recomienda conservar en el área una orientación en donde se cuestione todo, se busquen nuevos y mejorados caminos en la realización de actividades, se innove, se propongan nuevas ideas, es decir, crear una cultura de mejoramiento permanente en el área. Para esto, es muy trascendental que la Dirección valore e influya en estas prácticas de participación, puesto que los integrantes del equipo en los procesos operativos y de atención son los que mas conocerán y comprobaran los puntos frágiles y poco productivos de los procesos rediseñados. Hay que recordar que la habilidad para cambiar con rapidez dependerá de todo el equipo de trabajo y se verá reflejado en la ventaja competitiva que el área y la misma empresa puedan llegar a alcanzar.

2. **Capacitación.** Otra recomendación, es conservar un persistente aprendizaje con indeterminados cursos de capacitación hacia los equipos, en la pesquisa del crecimiento en beneficio de ejecutivos y organización, así, es necesario aceptar la capacitación como una practica normal en el área rediseñada. Los conocimientos normalmente adquiridos por el equipo anterior, se debían a un método empírico de la realización de actividades, por lo tanto, se juzga indispensable llevar un programa de educación firme a todos los miembros del área, esta formación no solo deberá incluir adiestramiento en habilidades específicas que se adapten a las necesidades de los empleados en sus nuevas funciones, sino que también debe establecerse de modo que ayude al establecimiento de la cultura organizacional e introduzca una actitud de compromiso con la mejora continua de cualquier empleado.
  
3. **Incentivos económicos y Plan de Carrera.** Uno de los incentivos que más motivan a los individuos, son los económicos, caracterizándose por ser pagos condicionados a la ocurrencia de algún evento relacionado, por ejemplo, cumplimiento en metas u objetivos, aumento de productividad individual, aumento de utilidades, etc. Precisamente, la tercera recomendación es establecer un plan de incentivos al equipo telefónico que premie la buena labor desarrollada en la consecución de la meta establecida, que como se mencionó en el capítulo cuatro, es un 80% como mínimo en el parámetro del nivel de servicio. Lo que se busca con esta encomienda es lograr el alcance de metas individuales y organizacionales, provocando un compromiso y fidelidad en los miembros del equipo para la realización eficaz en las actividades de los nuevos procesos, y alcanzar los niveles de rendimiento proyectados.

De la misma forma, dentro del proyecto de cambio, una de las inquietudes más importantes de los integrantes se centra en la pregunta ¿Cómo afectará a

mi desarrollo este proyecto? Se exhibe la necesidad de instaurar un plan de carrera atractivo a los nuevos puestos establecidos por la Reingeniería, que den crecimiento y desarrollo profesional a los miembros de ambos equipos, este es una recomendación que se tendrá que evaluar en conjunto con el área de recursos humanos haciendo saber la necesidad que cada individuo tiene de desarrollarse profesional y económicamente, que otorgue mayor seguridad, compromiso, y motivación al esfuerzo de los integrantes hacia la obtención de objetivos personales, organizacionales y sociales.

- 4. Evaluación del proyecto.** Al igual que la evaluación de resultados ofrecido en paginas anteriores, de la misma manera se recomienda realizar este tipo de valoraciones al menos dos veces mensuales, cuyo enfoque estará determinado en base a las metas establecidas, asemejando cubrir de manera integral con cada una de ellas, realizando las mejoras o modificaciones pertinentes en dado caso de no satisfacer los objetivos planteados. De igual forma, es necesario administrar cada una de las relaciones que se modificaron, puesto ofrecen una oportunidad de desarrollo para el área y asimismo encontrar nuevos objetivos para la Reingeniería.

## CONCLUSIONES

La Reingeniería significa cambio radical, y es un hecho que la gran mayoría de las organizaciones siempre rehuyen o evitan la posibilidad de cambio, pero las empresas que deseen mantener un nivel competitivo o sobrevivir a las exigencias de los mercados actuales, en donde el ritmo de avances es constante e intenso, los requerimientos de los clientes son cada vez mayores y en donde las organizaciones necesitan de mejoras decisivas que conlleven al progreso de las mismas, es impensable que no exista la perspectiva de tener una iniciativa de cambio, para lo cual, la Reingeniería de procesos representa una excelente, confiable, pronta y realista opción para el alcance de tales mejoras.

En el presente trabajo se analizaron y conocieron las características, principios y conceptos esenciales de lo que representa la Reingeniería de procesos, manifestando aquellos factores que impulsan la toma de decisión para la implementación de este ejemplar de proyectos, reconociendo además los tipos de cambio que ocurren, tanto en el sentido operacional como cultural, al momento de poner en marcha y dar seguimiento a un proyecto de esta índole.

También se reconocieron aquellos factores que la organización tendrá como barreras en la aceptación de los cambios requeridos, la importancia de considerar los paradigmas no como normas establecidas y cerradas, sino como posibles opciones de mejora e innovación, siendo preciso analizar y estudiar éstos, para cambiarlos en base al desarrollo de ideas, permitiendo la consideración de nuevas iniciativas que lleven a un mejor desenvolvimiento de actividades, es decir, desechar aquellos impedimentos que se tengan para cambiar.

Uno de los factores para que la Reingeniería tenga el éxito requerido es reconocer la metodología más congruente y aplicable para cada empresa, que se adapte a las

características de éstas y busque la mayor eficacia y eficiencia para lograr que la Reingeniería tenga la guía apropiada y el éxito sea lo mas previsible posible, evitando que el proyecto se convierta en frustración o perdida de tiempo para la organización.

En el presente proyecto se estableció la metodología *Rápida Re*, seleccionada para alcanzar en forma rápida los objetivos trazados siendo valorada hacia las necesidades y el grado de cambio que se tenía que afrontar.

De acuerdo a los resultados obtenidos plasmados en la evaluación del proyecto, se concluye y corrobora la hipótesis inicialmente planteada, deduciendo que, al implementar este plan de Reingeniería se ha acrecentado la calidad, rapidez, y efectividad del servicio proporcionado en el área, logrando la consecución de los objetivos trazados, representando un incremento, de igual forma, en el valor agregado de las actividades, y satisfaciendo así, las expectativas de los clientes, retomando su confianza y aumentando de manera gradual la competitividad de la empresa en el mercado de banca seguros.

Se concluye que actualmente el desarrollo y crecimiento de las empresas no depende solo de mejoras constantes y poco trascendentales en los productos y servicios, es necesario, de manera radical, cambiar la forma de trabajar; la cultura de los individuos, su compromiso con la empresa, responder a los cambios en forma contundente y rápida, identificar a la tecnología como un aliado muy importante, proponer, innovar, valorar e implantar nuevas ideas que representen una mejora espectacular en todos los sentidos para el área o la empresa a maximizar, en fin, se requiere de un cambio cíclico y analítico para no perder ventaja en este mercado voraz, y por supuesto, para conservar un crecimiento real, la Reingeniería de procesos es vital para aquellas compañías que afronten y quieran efectuar estos cambios.

Sin embargo, por su naturaleza, la Reingeniería requiere dedicación, tiempo, aceptación de riesgos y cambios considerables; no cualquier organización es capaz de lograr el nivel de cambio que requiere, pero aquellas que ambicionen estar dentro de las mejores o liderar el mercado, no puede ignorar la Reingeniería de procesos, al contrario, deben aceptar el desafío.

## BIBLIOGRAFIA

Peppard, Joe; Rowland, Phillip **“La esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios”**. México. Prentice Hall Hispanamericana 1996

Hammer Michael; Champy James. **“Reingeniería”** Bogotá 1995

Macdonald, John. **“Como entender reingeniería de procesos en una semana”**. México 1998

Morris Daniel; Brando Joel. **“Reingeniería, como aplicarla con éxito”**. México McGraw-Hill 1995

Nere, Roberto. **“Reingeniería, empezar de nuevo”**. México. Ediciones Macchi 1996

Manganelli, Raymond. **“Como hacer Reingeniería”** México Norma 1996

Cohan, Meter. **“Los lideres en tecnología”** México. Prentice Hall 1999

Martínez Chávez, Víctor Manuel. **“Diagnostico Administrativo”**. México, Trillas 1998

De la Cruz Blázquez, Julio. **“Sistema de Calidad”**. Madrid. AENA, 1998

Nueno, Pedro. **“Reflotando la empresa. España”**. Ediciones Deusto, 1999

Lowenthal, Jeffrey. **“Reingeniería de la Organización, enfoque sistemático para la revitalización Corporativa”** Panorama Editorial, 2000

Schroeder, Roger. **“Administración de Operaciones”**. McGraw Hill 1995

Ferry, George. **“Principios de Administración”** Editorial Continental México 1994

Reyes Ponce. **“Administración Moderna”**. Editorial Limusa México 2002