



Universidad de Sotavento A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÈXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

“¿PORQUE ES IMPORTANTE QUE LAS EMPRESAS HAGAN UNA REINGENIERIA PARA OBETENER UNA CALIDAD EN EL SERVICIO?”

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENDIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JANETH CASTILLO VÀZQUEZ

ASESOR DE TESIS:

RUBEN CUSTODIO HERNANDEZ

Villahermosa, Tabasco 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**¿PORQUE ES IMPORTANTE QUE LAS EMPRESAS HAGAN UNA REINGENIERIA
PARA OBTENER UNA CALIDAD EN EL SERVICIO?**

DEDICATORIA

A DIOS: Por darme la vida hasta ahora y haberme ayudado a lograr mi mayor sueño y haberlo hecho realidad. "Gracias".

A UNA PERSONA ESPECIAL: aunque ya no esta entre nosotros, se que donde quiera que este, su recuerdo me ayuda a olvidarme de mis problemas, se que a ella no le gustaría verme triste, pero se que ella ahora se siente feliz por ver que logre un sueño importante en mi vida. (Hermana).

A MIS AMIGOS: a los que están conmigo les doy las gracias por su amistad y por escuchar mis problemas ya que sus consejos me han ayudado a reflexionar y seguir adelante, nunca los olvidare.

A MIS MAESTROS: gracias a todos mis maestros que estuvieron conmigo en el camino por lograr que alcanzara esta meta, y por haberme dado los conocimientos necesarios para lograr ser alguien en la vida.

A MI ASESORA: gracias por dar lo mejor de ella, por su esfuerzo y dedicación, y haberme ayudado a lograr que se cumpliera esta meta que nos propusimos lograr.

AGRADECIMIENTO

A MIS PADRES: por haberme ayudado alcanzar mis metas, ya que sus consejos y la ayuda personal que me dan, lograron que llegara a realizar mi sueño, aunque no ha sido fácil pero juntos llegaremos al final.

A MIS HERMANOS: por tenerme paciencia y comprender mi carácter y defectos personales, ya que nuestros caracteres son incompatibles, pero gracias por ayudarme y el amor que me dan me ha servido para seguir adelante y no caer a pesar de las dificultades.

A UNA PERSONA ESPECIAL: aunque ya no esta entre nosotros, se que donde quiera que este, su recuerdo me ayuda a olvidarme de mis problemas, se que a ella no le gustaría verme triste, pero se que ella ahora se siente feliz por ver que logre un sueño importante en mi vida. (Hermana).*

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN GENERAL

CAPITULO I GENERALIDADES, CONCEPTO Y APLICACIONES DE LA REINGENIERIA

SUBCAPITULOS:

1.1	ANTECEDENTES DE LA REINGENIERÍA.....	3
1.2	CONCEPTOS DE LA REINGENIERIA.....	7
1.3	ETAPAS DE LA REINGENIERIA.....	8
1.4	¿POR QUÉ HACER UNA REINGENIERIA?.....	10
1.5	CUANDO DEBE HACERSE UNA REINGENIERIA?.....	16

CAPITULO II ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

SUBCAPITULO:

2.1	ANTECEDENTES DE LA CALIDAD.....	20
2.2	CONCEPTOS BASICOS DE LA CALIDAD.....	23
2.3	PRINCIPIOS Y FILISOFIA DE LA CALIDAD.....	25
2.4	CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.....	32
2.5	EL PERFIL DE UNA EMPRESA CON PROBLEMAS DE CALIDAD.....	36

CAPITULO III

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “HOTEL XOCHIMILCO” METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

SUBCAPITULOS:

3.1	ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.....	40
3.2	MISIÓN.....	41
3.3	VISIÓN.....	41

3.4	ESTRUCTURA ORGANICA.....	42
3.5	LOCALIZACIÓN.....	43
	3.5.1 MACROLOCALIZACIÓN.....	43
	3.5.2 MICROLOCALIZACIÓN.....	44
3.6	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.7	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	47
3.8	JUSTIFICACIÓN.....	48
3.9	OBJETIVOS.....	49
	3.9.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	49
	3.9.2 OBJETIVOS GENERALES.....	49
3.10	HIPOTESIS.....	50
3.11	HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.12	DETERMINACION DE LA MUESTRA.....	53
3.13	SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUESTRA.....	73

CAPITULO IV

PROPUESTA: CURSO DE CAPACITACION DE RELACIONES PUBLICAS A LOS TRABAJADORES Y CURSO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL AL PATRON DEL “HOTEL XOCHIMILCO “.

SUBCAPITULO:

4.1	DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	75
4.2	OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	78
4.3	BENEFICIO DE LA PROPUESTA.....	78
4.4	PRESUPUESTO DE LA CAPACITACIÓN.....	79
4.5	RECOMENDACIONES.....	80
	CONCLUSIONES.....	81
	BIBLIOGRAFÍA.....	83
	GLOSARIO.....	86
	ANEXO	

INTRODUCCION

Muchas empresas tienen un mal concepto de lo que significa la reingeniería, ya que, piensan que no la necesitan pero la mayoría ellas necesitan una reingeniería total o parcialmente, ya que algunas empresas en cierta parte necesitan un cambio organizacional, ya sea en el personal o en su estructura, esto es para tener una mejor calidad en el servicio al cliente.

Pero en nuestros días, existen muchos retos que deben tomar en cuenta las empresas ya que cada día con la globalización, surgen nuevas empresas y si no están a la vanguardia con la nueva tecnología que se necesita quedaran como obsoletas frente a las nuevas empresas que vienen con nuevas tecnologías.

Por eso esta investigación que se presenta aquí se titula “porque es importante que las empresas hagan una reingeniería para obtener una calidad en el servicio. Es una contribución sustancial, pues no es solo un trabajo, sino que es un trabajo arduo de recabación de información, teórica y empírica que servirá como una herramienta más a las micro empresas ya existentes y a las que desean iniciarse en el ámbito empresarial.

Esta investigación fue realizada con miras a ofrecer un análisis minucioso acerca de la importancia que tiene que las empresas hagan una reingeniería o un cambio parcial no total de su empresa, ya que esto les servirá para darse cuenta del tipo de calidad que les están ofreciendo a sus clientes.

Nuestro estudio se encuentra organizado en cuatro capítulos, los cuales a lo largo de su estudio nos mostrarán una visión mínima de las deficiencias que pueden tener algunas empresas, al no estar a la vanguardia con los cambios que necesita su empresa, cada día.

El primer capítulo nos habla sobre las generalidades, concepto y aplicaciones de la reingeniería, también nos habla de los antecedentes de la misma, de sus etapas, el porqué hacer una reingeniería, y cuándo se debe aplicar la reingeniería.

En el segundo capítulo, encontraremos aspectos generales de la administración de calidad, ahí analizaremos, antecedentes de la calidad, concepto básico de la calidad, también los principios y filosofías de la calidad, calidad, productividad y competitividad, analizaremos el perfil de una empresa con problemas de calidad.

En el tercer capítulo, ahí se analiza la situación actual de la empresa “hotel Xochimilco” y metodología de la investigación, empezando por los antecedentes generales de la empresa, su misión, visión, estructura orgánica, su localización, su metodología, el planteamiento del problema, justificación, los objetivos generales y específicos, la hipótesis, las herramientas de la investigación, la determinación de la muestra, análisis de la investigación y la situación actual de la empresa.

El cuarto capítulo es la culminación de la investigación que ha sido designado para la propuesta del dueño del hotel Xochimilco, ya que contiene, diseño de la propuesta, justificación de la propuesta, los objetivos de dicha propuesta los beneficios, el presupuesto de la propuesta, etc.

Habiendo concluido con el contenido de nuestra investigación, cabe señalar que por todo lo expuesto, consideramos que nuestra investigación será una herramienta de gran utilidad para las personas que están a punto de iniciar una empresa ya sea grande o pequeña o las que ya tienen una. Solo sería analizar a qué problema se está enfrentando su empresa actualmente.

De acuerdo a los resultados obtenidos, incluimos anexos ya que ahí se muestra el cuestionario que se le aplicó a los trabajadores y clientes de dicha empresa, y a los retos que se enfrentarían, también analizarán el presupuesto del curso de capacitación al personal existente, y el del patrón para mejorar la calidad del hotel.

CAPITULO 1 GENERALIDADES, CONCEPTO Y APLICACIONES DE LA REINGENIERIA

1.1 Antecedentes de la reingeniería

La reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las últimas décadas, debido a que su rápida y abrumadora expansión ha provocado y continúa provocando cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones.

En apenas diez años la reingeniería ha completado casi todas las etapas por las que pasan los enfoques. En efecto, de la fase emergente paso rápidamente a la fase de alto impacto y disseminación del enfoque en el mundo empresarial, produciéndose casi de inmediato la fase crítica, en que desde diversos ángulos se cuestionaron varias de sus propuestas. Ahora esta por ingresar a la fase madura, donde la experiencia acumulada enriquece sustancialmente la aplicación del enfoque, disminuyendo el riesgo de fracaso en su aplicación.¹

La forma en que las empresas funcionan actualmente a sido una evolución del proceso propuesto por Taylor de la especialización; y que se desbordó a todas las áreas de la empresa.

El principio de la especialización dio resultados maravillosos, la productividad hizo explosión. Además se aplicó al trabajo mental y no solo al material. Hasta el trabajo profesional y administrativo se especializó, y las empresas de negocios agruparon especialistas de habilidades similares en organizaciones funcionales. Actualmente se notan dos problemas de la especialización.

¹ "Reingeniería" como aplicarla con éxito en los negocios, Editorial Autor: Daniel Morris, Joel Brandon pag. 4

Como cada persona es responsable de una parte del proceso, nadie es responsable del total y del producto del proceso. Esto provoca una gran infraestructura para organizar, dirigir y controlar el trabajo.

El segundo problema es que no aprovecha el potencial humano. Cuantas menos habilidades utilice el trabajo menos aprovecha nuestro potencial. (Manganelli, 1995)

Pese a esto, este tipo de organización produjo mayores resultados como nunca antes. La organización de mando y control que se necesita para mantener el control es inflexible y pesada, es buena para imponer el conformismo y mala para crear compromiso. Este tipo de organizaciones tienen miedo al riesgo. El modelo de mando y control se ve hoy en día como una organización cada vez menos eficiente, porque vivimos en una época de cambio acelerado.²

Las tendencias geopolíticas, sociales, económicas, culturales y tecnológicas cambian con tanta velocidad que estas estructuras no logran responder a los cambios. En una organización no rediseñada no hay dueño del proceso porque nadie se hace responsable de este. La reingeniería con frecuencia crea organizaciones más planas, que incentiva la política de puertas abiertas y las nuevas tendencias de liderazgo participativo.

Por esto, el concepto de reingeniería es una opción para reaccionar ante la situación actual y sus cambios. La reingeniería, enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, logra eliminar la antigua forma de funcionamiento de las empresas.

² Ob. Cit. Autor: Daniel Morris, Joel Brandon pag. 5

La reingeniería ha tenido un nivel de éxito asombroso, debido a que los paradigmas tradicionales de organización del trabajo están obsoletos.

Estos datan de la época de Adam Smith y de Frederick Taylor; el primero de ellos, al publicar su famoso libro "La riqueza de las naciones" (a fines del siglo XVIII) promovió las ventajas económicas de la especialización del trabajo. Taylor, que es considerado el padre de la ingeniería industrial, un siglo más tarde revolucionó la organización de la industria en base a sus conocidos estudios de tiempos y métodos, que llevaron a una racionalización científica del trabajo industrial.

Este enfoque produjo aumentos espectaculares de productividad en la industria, y se basó en la división del trabajo en pequeñas tareas elementales de carácter repetitivo. Los enfoques de Smith y Taylor funcionaron asombrosamente bien mientras los mercados eran pequeños y no competitivos, y los clientes poco exigentes.

Muchas empresas, se vieron obligadas, ante las nuevas características del entorno, a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo. Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, etc. no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo.

El mundo se enfrenta por vez primera a un escenario relativamente abierto, caracterizado por lo que algunos denominan las tres "C" Clientes, Cambio y Competencia. En efecto, ya no es el que produce o comercializa el factor más importante, sino el cliente. El cambio se transforma de un fenómeno esporádico a algo permanente. La competencia, con la apertura de mercados, pasa de un ámbito nacional o regional a uno mundial. Este entorno exige altos niveles de calidad, servicios expeditos, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad.

Es en este contexto donde emerge la reingeniería. Los clientes adquieren una posición determinante en los mercados, exigiendo mejores servicios y adaptados a sus propias necesidades, obligando a las empresas a revisar sus conceptos orientados a mercados masivos. La fuerte penetración de los mercados internacionales por parte de las compañías japonesas desde inicios de los años ochenta crea nuevas condiciones competitivas, en que las posibilidades de opción por parte de los consumidores se multiplican. El cambio se ve presionado por el avance tecnológico, donde se ofrecen nuevas alternativas en los procesos, automatización de los sistemas, mejora de la calidad y costos más bajos.

¿Se podía enfrentar este nuevo escenario exclusivamente con las prácticas tradicionales? La respuesta de algunas empresas fue negativa y, como consecuencia, buscaron cambios radicales, los cuales dieron nacimiento a lo que hoy conocemos como reingeniería.

El extraordinario éxito obtenido por estas empresas fue motivo de investigación y análisis por parte de consultores y estudiosos de estos temas, entre los cuales destacaron Michael Hammer y James Champy, quiénes son considerados los principales exponentes de esta corriente. Ambos consultores concluyeron que estaban frente a una serie de elementos que, en su conjunto y en ciertas circunstancias, podían crear condiciones muy favorables para una organización. La sistematización de estas experiencias dio origen a la reingeniería.³

³ Ob Cit. Autor: Daniel Morris, Joel Brandon pag. 6

1.2 Conceptos de la Reingeniería

La reingeniería, de acuerdo a Hammer y Stanton, es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

La reingeniería es un enfoque de procesos. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio.

A continuación se mencionaran otros conceptos que definen a la reingeniería:

Reingeniería: es "comenzar de nuevo". Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor.⁴

Reingeniería: es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.⁵

⁴ ("Posicionamiento". Autor: Trout, Jack. Mc Graw Hill, 1986. Pag. 263.)

⁵ ("Marketing: Concepto y estrategias". Autor: William. 9na edición. McGraw Hill. 1997 Pág. 877.)

Reingeniería: es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.⁶

Reingeniería: es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

7

No todo cambio implica transformación, las transformaciones son un tipo de cambio muy esencial, se refiere a un cambio considerable que tiene como resultado la metamorfosis en la naturaleza de un negocio en que se encuentra una organización o el modo en que se dirige el negocio.⁸

1.3 Etapas de la Reingeniería

Las etapas que se dan en la reingeniería son 5 que continuación mencionaremos:

La primera etapa se dio en la década de los años ochenta:

Dio inicio cuando varias empresas dieron un vuelco radical en sus negocios por medio del rediseño de sus procesos. Era la época en que emergía este enfoque y su aplicación se circunscribía a unas cuantas corporaciones norteamericanas.

⁶ (Enciclopedia Salvad Diccionario. 1970)

⁷ “ Como hacer una reingeniería “ autor: Raymon L. Manganilli, editorial Norma 1995, Pág. 8

⁸ Cambiar el Juego, autor: Eric G Flamhohz, Yvone Randle, editorial University press, 2001 Pág. 9

La segunda etapa se inicia en 1993:

Al publicarse los casos de las empresas que habían rediseñado con éxito sus procesos y la forma en que lo habían logrado. Michael Hammer y James Champy, por medio del libro Reingeniería, permitieron la divulgación masiva y rápida del rediseño. Antes de un año se habían vendido 1,7 millones de copias de su libro. Ese mismo año se publicó el libro Innovación de Procesos: Reingeniería por medio de la Tecnología de la Información, de Thomas H. Davenport, profesor de la Universidad de Boston, considerado una de las máximas autoridades en el tema.

La tercera etapa inicio en 1994:

Durante este período las empresas en muchos países iniciaron procesos de reingeniería y el enfoque tuvo una expansión extraordinaria. Esta fase incluye a las primeras empresas seguidoras del enfoque. Breve tiempo después siguen el camino de la reingeniería las empresas más conservadoras.

La cuarta etapa inicio en 1995:

La fuerte crítica a la reingeniería. Consultores, investigadores universitarios y ejecutivos empezaron a acumular experiencias que mostraban algunas limitaciones de la versión original de este enfoque y detectaron los factores que atentaban contra su éxito.

A los críticos de la concepción inicial de la reingeniería se unieron también sus principales promotores: Hammer y Champy, cada uno escribió un nuevo libro con sus propios puntos de vista y experiencias sobre la forma en que se estaba aplicando la reingeniería y la necesidad de hacer ajustes a la versión original. En el primer caso La revolución de la reingeniería, Michael Hammer y Steven Stanton, en el segundo, Reingeniería de la Gerencia: Cómo modificar el trabajo gerencia, James Champy.

La quinta etapa inicia al concluir los años noventa, al iniciarse este nuevo siglo:

Esta etapa empieza a emerger replanteando el rediseño en un clima menos influido por la moda y dejando de lado a los detractores superficiales de la reingeniería. Los principios en que se base la reingeniería, lejos de responder ahora a una moda más, revolucionan radicalmente la forma en que se ha diseñado el trabajo en el siglo XX, constituyendo una alternativa permanente de efectividad organizacional para los ejecutivos.⁹

1.4 POR QUE HACER UNA REINGENIERÍA

Las empresas en la actualidad, cada vez están mas preocupadas por el cambio y este cada vez esta más presente. Por lo tanto no dejan de hacer referencia a la reestructuración, reorganización, reorientación; ninguna empresa se escapa de esta tendencia. Ya que se desarrollan y desenvuelven en el entorno ya que cambian rápidamente y constantemente.¹⁰

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos.

⁹ "Reingeniería" como aplicarla con éxito en los negocios, editorial Mc Graw Hill, editado 1994 Pag. 5
Autor: Daniel Morris, Joel Brandon.

¹⁰Reingeniería del cambio, editorial Marcombo Pág. 1 cap. 1
Autor: Benoit Grouard/ Frans Meston.

Sucede que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria cuando las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en qué se trabaja. También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado. (Hammer 1994)

Según Hammer y Champy las **Tres “C”**: Consumidores, Competencia y cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado.

Consumidores

Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.

Competencia

Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas. ¹¹

¹¹ Ob. Cit. Autor: Benoit Grouard/ Frans Meston.

Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta. Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, Internet por ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

Cambio

Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia han cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado. Sobre todo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado.

Con la globalización las empresas se enfrentan a más competidores; también la rapidez de los cambios tecnológicos promueve innovación.

Antes se creía que la automatización era la solución, pero esto lo único que hace es hacer más rápidos los procesos actuales, lo cual está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte. Por eso es que la única forma de afrontar este nuevo mundo es conociendo cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar al analizar dicho trabajo.

Lo anterior nos lleva a la raíz de la Reingeniería; olvidarse de que es obligatorio organizar el trabajo de acuerdo a los principios de la división del trabajo y hacerse de la idea que es necesario organizar el trabajo alrededor de los procesos. Lo anterior es necesario debido a que es fundamental tener enfoque hacia el cliente y no hacia el jefe, el departamento o la empresa.

Globalización

Otro factor a tomar en cuenta en explicar porque realizar una reingeniería es la globalización. La globalización presenta nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, deben adaptarse y evolucionar hacia la nueva estructura del mercado.

Las antiguas maneras de administrar ya no funcionan, los diagramas organizaciones, los sistemas de remuneración, las jerarquías ya no sirven todo tiene que cambiar, el cambio es profundo en cuestión de técnicas, ya que este no solo toca solamente a los gerentes sino a las cosas que hacen ellos.¹²

Que implica hacer una reingeniería

En efecto, la reingeniería busca la reformulación completa de los procesos existentes, basándose en una concepción del trabajo radicalmente diferente a la que ha predominado hasta ahora, basada en la división del trabajo, la especialización y la departa mentalización por funciones. Se trata de reinventar la forma en que diseñamos un proceso, utilizando conceptos radicalmente diferentes a los tradicionales.¹³

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que dicen relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios. Los procesos no están completamente aislados en una organización, existen estructuras, políticas y practicas que sustentan a los procesos. Al rediseñar los procesos hay que variar muchas de estos marcos de sustentación.

¹² Reingeniería en la gerencia, autor: James Champy, editorial grupo norma, México 1995, Pág. 13

¹³ "Reingeniería" como aplicarla con éxito editorial Mc Graw editado 1994, Autor: Daniel Morris, Joel Brandon.

Otro elemento importante en el concepto de reingeniería es que esta busca resultados de gran impacto. Si una empresa desea disminuir en un 5% los costos, es mejor que utilice otro enfoque menos radical y de menor riesgo. La reingeniería busca resultados espectaculares, a diferencia de otros enfoques que se caracterizan por buscar resultados incrementales y continuos. El precio de un cambio tan radical como la reingeniería, más allá de su dimensión económica, debe tener una compensación con resultados realmente importantes.

Como consecuencia de lo anterior, la reingeniería implica un cambio de alto riesgo. Si usted va a cambiar radicalmente las cosas habrá que asumir riesgos. Estos riesgos son de todo tipo: económicos, de personal, organizacionales. Naturalmente el riesgo de un cambio radical se puede atenuar y muchas empresas lo han realizado con extraordinario éxito, pero es importante saber desde el inicio que hay que administrar el proceso de cambio más allá del diseño estrictamente técnico de los procesos.

Davenport señala: "que el mejoramiento continuo implica menos riesgo, pero sus resultados también son relativamente menores. La innovación de procesos debe formularse objetivos ambiciosos, debe variar estructuras, redistribuir el poder y movilizar al personal y los recursos de manera significativa, todo lo cuál naturalmente provoca un nivel alto de resistencia al cambio y riesgo".

Para quienes desean estudiar o implantar este enfoque se encontrarán con dos perspectivas: la reingeniería y la innovación de procesos. Davenport plantea que la reingeniería es solo una parte de lo que es necesario en un cambio radical de procesos, por cuanto se refiere específicamente al diseño del nuevo proceso. En cambio, la innovación de procesos involucra la visión y estrategias del nuevo trabajo, el diseño del proceso y la ejecución del cambio en sus complejas dimensiones tecnológica, humana y organizacional.

En una compañía que opera a escala global, no se puede confundir la contabilidad administrativa con la medición de los negocios, mediante el enfoque en el costo, calidad, tiempo de entrega y servicio el punto de manufactura se torna inconsecuente.¹⁴

Si bien hasta mediados de los años noventa la reingeniería y la innovación de procesos eran dos perspectivas distintas para enfocar los problemas organizacionales, en la actualidad el concepto casi exclusivamente técnico de la reingeniería ha evolucionado y sus perspectivas son mas amplias que las que le dieron origen. Si se usa la reingeniería en su concepto actualizado, con una perspectiva amplia, no hay razón para diferenciar entre los términos citados.

Según Stamatis, reingeniería no necesariamente implica corte de personal, aunque puede suceder. Debe ser aplicada siempre con una visión a largo plazo ya que cualquier intento a corto plazo será un fracaso. Las nuevas tendencias creen que el futuro es que las empresas se den cuenta rápidamente las áreas de oportunidad en sus reingenierías y vuelvan a realizarlas constantemente.

Según Omachumo, las ventajas de hacer una reingeniería son:

1. Mentalidad revolucionaria. Induce a pensar en grande en la organización.
2. Mejoramiento decisivo. Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
3. Estructura de la organización. Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.
4. Renovación de la organización. Aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.

¹⁴ Reingeniería de procesos de negocios, autor: Henry J. Johansson, editorial limusa, 3ra. Edición, pag. 209, 210

5. Cultura corporativa. Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.

6. Rediseño de puestos. Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

1.5 CUANDO SE DEBE APLICAR LA REINGENIERÍA

Se necesita reingeniería en una empresa cuando:

- ✚ Cuando el rendimiento de la organización esta por detrás de la competencia.
- ✚ Cuando la organización esta en crisis; como una caída en el mercado.
- ✚ Cuando las condiciones del mercado cambian; como por ejemplo tecnología.
- ✚ Cuando se quiere obtener una posición de líder del mercado.
- ✚ Cuando hay que responder a una competencia agresiva.
- ✚ Cuando la empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo.

Existen factores necesarios para que una reingeniería sea efectiva. Estos son:

- Orientación hacia el proceso
- Ambición
- Rompimiento de reglas
- Creatividad en el uso de la tecnología.

2.- Como hacer una reingeniería

Para poder reinventar empresas los gerentes tienen que deshacer los conceptos antiguos que saben sobre cómo organizar y manejar los negocios: deben abandonar los principios y procedimientos organizacionales y operacionales que actualmente utilizan y crear otros completamente nuevos. Esto creará que las nuevas organizaciones no se parezcan a las actuales.

Las empresas deben realizar estos 5 pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación:

1. Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa. Establecer prioridades y metas.
2. Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar. Identificación de los procesos críticos, cuellos de botellas, etc.
3. Entender y medir los procesos actuales
4. Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo.
5. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso. Implementación técnica.

Además de estos pasos generales las empresas deben seguir los siguientes principios para hacer una reingeniería:

- 1.- Organizar en torno a los resultados y no a las tareas. Una persona lleve a cabo todos los pasos de un proceso, este diseño debe ser hecho para lograr un objetivo o resultado y no una tarea.
- 2.-Que el proceso sea diseñado por los que van a usar el producto del mismo.

3.-La tecnología lleva a automatizar procesos y a eliminar interfases y vínculos.

4.-Incluir la labor del procesamiento de la información en el trabajo real que la produce. Trasladar la información y las tareas.

5.-Considere los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.

6.-Eficiencia e innovación en las comunicaciones.

7.-Vincule las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. Forjar vínculos entre funciones y coordinar mientras las actividades se realizan.

8.-Coloque el sitio de la decisión en el lugar donde se realiza el trabajo e incorpore el control a ese proceso. Quienes realizan el trabajo deben tomar las decisiones. Comprimir la organización piramidal en plana.

El papel de la gerencia al iniciar una reingeniería es básico. Para la realizar la reingeniería la gerencia debe:

1. Persuadir al personal para aceptar el cambio
2. Educar desde el principio del proceso
3. Dar mensajes claros
4. Aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.

El aspecto vital y crucial de la reingeniería y que debe darse necesariamente al inicio del esfuerzo para que esta logre darse, es la persuasión de la gente dentro de la empresa para que acepten o cuando menos no rechacen la posibilidad de un gran cambio dentro de la empresa.

La administración del cambio ofrece la visión de un mundo organizacional que tiene estructuras definibles que es posible diseñar para la eficiencia, es un mundo de vínculos causales entre el diseño identificado y el desempeño subsecuente de las organizaciones. ¹⁵

En general, los que participan en una reingeniería son:

- 1.- Líder. Que autorice y motive el cambio.
- 2.- Dueño del proceso. Que conozca todos los detalles y sea responsable de estos.
- 3.- Equipo de reingeniería. Diagnostica el proceso, lo rediseñan e implementan el nuevo proceso
- 4.-Comité de dirección. Formado por gerentes, desarrolla las estrategias para la reingeniería ¹⁶

La reingeniería en los procesos dentro de la empresa es la última moda de la administración, ya que esta ofreciendo una nueva comprensión en los negocios y como mejorarlos o simplemente es una nueva presentación de una serie de moda administrativas fallidas o gastadas. ¹⁷

¹⁵ La Creatividad y Administración del cambio, autor: Tudor Rickards, editorial oxford, 2001, pag. 192

¹⁶ “Reingeniería” como aplicarla con éxito editorial Mc Graw editado 1994,
Autor: Daniel Morris, Joel Brandon.

¹⁷ La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios, autor: Joe Peppard. Philip Rowland, Editorial, Hispanoamericana, S. A. Pág.13

CAPITULO 2 ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD

2.1 Antecedentes de la calidad

El aseguramiento de la calidad, por lo general se asocia con alguna forma de actividad de medición e inspección, ha sido un aspecto importante en las operaciones de producción durante toda la historia. La pintura mural egipcia de alrededor de 1450 a.c. muestra evidencia de medición e inspección. Las piedras para las pirámides se cortaron con tanta precisión que incluso en la actualidad resulta imposible insertar la hoja de un cuchillo entre dos bloques. Su éxito se debió al uso consistente de métodos y procedimientos bien desarrollados y a dispositivos precisos de medición. ¹⁸

La era de la artesanía

Durante la edad media en Europa el artesano fungía como fabricante y como inspector. Dado que el fabricante, era quien trataba directamente con el cliente, para asegurar que los artesanos estuvieran adecuadamente capacitados aparecieron los gremios artesanales, formados por maestros, oficiales y aprendices. El aseguramiento de la calidad era informal: se hacía todo el esfuerzo necesario para asegurar que la calidad quedara incorporada en el producto final por las personas que lo producían. Estas ideas se fueron perdiendo con la revolución industrial, ya que son una base importante de los esfuerzos modernos del aseguramiento de la calidad.

¹⁸ La Administración y control de la calidad, autor: Jaime R. Evans, editorial thomson, Pág. 5

Principios del siglo XX

A principios de 1900, la obra de Frederick W. Taylor, el padre de la administración científica, resultó en una nueva filosofía de la producción, la filosofía era separar la función de planeación de la función de ejecución. A los administradores y los ingenieros se les encomendó la tarea de planeación y a los supervisores y trabajadores, la tarea de ejecución. Esto funcionó cuando los trabajadores carecían de la educación necesaria para ocuparse de la planeación. Dividiendo un trabajo en tareas específicas y enfocándose en incrementar la eficiencia, el aseguramiento de la calidad cayó en manos de inspectores, los fabricantes pudieron proporcionar productos de buena calidad, pero a un costo elevado, había defectos, pero se eliminaban por la inspección, finalmente las organizaciones de producción crearon departamentos de calidad independientes. Esta eliminación artificial para los obreros de la responsabilidad del aseguramiento de la calidad condujo a una indiferencia hacia esta, tanto en los trabajadores como entre sus administradores. Se llegó a la conclusión de que la calidad era responsabilidad del departamento de control de calidad, y muchos administradores de nivel superior pusieron su atención en los volúmenes de producción y en la eficiencia.

Posterior a la segunda guerra

Después de la guerra, al final de los años 40 y a principios de los 50, la escasez de bienes civiles en Estados Unidos hizo que la producción fuera la primera prioridad. En la mayor parte de las empresas, la calidad se mantuvo dentro del territorio de los especialistas. La calidad no era una prioridad para los gerentes generales, que delegaban esta responsabilidad a los gerentes o administradores de la calidad. La administración general mostraba poco interés en la mejora de la calidad o en la prevención de defectos y de errores, y más bien se apoyaba en la inspección masiva.

19

¹⁹ Ob. Cit. Jaime R. Evans, pag. 6,7.

La revolución de la calidad “estadounidense “

La década de los 80 fue un periodo de cambios notables y de una creciente concientización de la calidad por parte de los consumidores, de la industria y del gobierno. Durante los años 50 y 60 cuando los productos eran hechos en Japón se decía que eran productos inferiores, los consumidores estadounidenses adquirían bienes fabricados en su país y aceptaban su calidad si preguntar.

Pero comenzaron a notar diferencias en calidad entre los productos japoneses y los de su país, y empezaron a esperar y a demandar una elevada calidad y confiabilidad y confiabilidad en bienes y servicios a un precio razonable. Los consumidores esperaban que los productos funcionaran correctamente y que no se rompieran o fallaran con un uso razonable, y las cortes los apoyaban.

A partir de fines de los años 80 y hasta los 90, el interés en la calidad ha crecido a una velocidad sin precedentes, en parte gracias a la publicidad proveniente del premio nacional de calidad. Las empresas han conseguido adelantos significativos en las mejoras de la calidad.

Hoy en día, la administración y el control de la calidad se reconocen como los cimientos de la competitividad en los negocios y se integra proactivamente con todas las prácticas comerciales, a pesar de una amplia concientización sobre la importancia de la calidad, muchas empresas todavía luchan por integrar la calidad en sus esfuerzos administrativos.

2.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD

El concepto “calidad” se utiliza, para asociar hechos o cosas que nos producen alguna satisfacción. El termino buena calidad en un producto es bueno para el fin que fue creado, en fin es adecuado para su uso.²⁰

Tipos de calidad:

- Calidad de servicio
- Calidad de información
- Calidad de trabajo
- Calidad de proceso
- Calidad de administración
- Calidad de compañía
- Calidad del ser humano

Conceptos:

Calidad: un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad, con el de hacer posible la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel mas económico.²¹

²⁰ Calidad el secreto de la productividad, autor: Felipe de j. arrona Hernández, editorial técnica S.A. México, 1987. Pág. 8

²¹ Administración por calidad, autor: Manuel Aburto Jiménez, Editorial continental S.A. de C.V. México 1997 Pág. 11
autor: Felipe de j. arrona Hernández, editorial técnica S.A. México, 1987. Pág. 8

Calidad: significa satisfacer las necesidades del consumidor o usuarios, considerando la relación externa de la empresa y la relación interna, es hacer bien las cosas a la primera vez, es la meta de cualquier actividad humana.²²

Calidad: significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien al menor costo posible. Es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros de una ejecución talentosa.²³

Calidad: es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad.²⁴

La calidad en todas las áreas tiene como base tres elementos el hombre, la estructura, y la técnica. El hombre es el principal por que es el único que se puede comportar con calidad y el único que puede generarla. La estructura esta integrada por lineamientos del sistema administrativo de calidad por el cual trabaja. La tecnología son los productos, los procesos y el equipo.²⁵

²² Calidad el secreto de la productividad, autor: Felipe de j. arrona Hernández, editorial técnica S.A. México, 1987 Pág. 8

²³ Internet

²⁴ “calidad del servicio” autor: Jacques Horovitz. Pág. 1

²⁵ El Hombre Principio Universal de la Calidad, autor: Roberto Carmona Davila, editorial Diana, Mexico 1998, Pag, 10, 11.

2.3 PRINCIPIOS Y FILOSOFÍAS DE LA CALIDAD

Los principios centrales de la calidad total son sencillos:

- ❖ Enfoque al cliente
- ❖ Participación y trabajo en equipo
- ❖ Mejora y aprendizaje continuos

Enfoque del cliente:

Muchos factores basados en la experiencia general de adquisición, propiedad y servicios para el cliente, influyen en la percepción de valor y de satisfacción. Las empresas deben enfocarse sobre todos los atributos de los productos y servicios que constituyan al valor percibido por el cliente y que conducen a su satisfacción. Los esfuerzos de una empresa necesitan extenderse mucho más allá que simplemente cumplir con las especificaciones, reducir defectos y errores, o eliminar quejas.²⁶

Una empresa debe reconocer que los clientes internos también son importantes para el aseguramiento de la calidad como los externos que adquieren el producto, una empresa cercana a su cliente sabe lo que este desea, como utiliza sus productos y anticipa necesidades que el cliente quizás no este en condición de expresar. También desarrolla de manera continua nuevas técnicas para obtener retroalimentación de sus consumidores.

²⁶ La Administración y control de la calidad, autor: Jaime R. Evans, editorial thomson, Pág. 119

El enfoque del cliente, sin embargo, va más allá de las relaciones con el cliente e internas. La sociedad representa un cliente importante del negocio. Una empresa de alcance mundial, por definición, es un ciudadano corporativo ejemplar. Son actividades imprescindibles la ética empresarial, la salud y seguridad pública, el entorno y compartir información relacionada con la calidad en las comunidades geográficas y empresariales de la empresa.

Participación y trabajo en equipo:

Cuando los administradores le proporcionan a los empleados herramientas para tomar buenas decisiones, libertad y aliento para efectuar aportaciones, están virtualmente garantizados que resultaran productos de mejor calidad y mejores procesos de producción. Los empleados a quienes se les permita participar tanto de manera individual como en equipo, en decisiones que afecten sus puestos y al cliente.²⁷

Los administradores pueden desarrollar lealtad y confianza, esta actividad representa un profundo cambio en la filosofía típica de la gerencia general, ya que las buenas intenciones no son suficientes para fomentar que el empleado se involucre; la tarea de la administración incluye formular sistemas y procedimientos y después implementarlos para asegurar que la participación se convierta en parte de la cultura.

²⁷ Ob. Cit., autor: Jaime R. Evans, editorial Thomson, Pág. 120, 122

Además pueden fomentar la participación poniendo en marcha sistemas de sugerencias que actúen con rapidez, proporcionen retroalimentación y premien las buenas ideas. Estos sistemas deben tan bien dar reconocimiento a logros de equipos y de individuos, compartir en toda la organización las experiencias de éxito, alentar la toma de riesgos al eliminar el miedo a equivocarse, promover la formación de equipos de participación de empleados, y dar apoyo financiero y técnico para que los empleados desarrollen sus ideas.

Mejora y aprendizaje continuo:

La mejora y el aprendizaje continuo debería ser parte integral de la administración en todos los sistemas y procesos. La mejora se refiere tanto a una mejora incremental pequeña y gradual como a una de descubrimiento grande y rápido. La mejora puede tomar las siguientes formas:

- ❖ Mejorando el valor hacia el cliente mediante productos y servicios nuevos y mejorados.
- ❖ Reduciendo errores, defectos desperdicios y costos relacionados.
- ❖ Mejorando la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos.
- ❖ Mejorando la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo.

Los círculos de calidad son una unidad que funciona como organización informal respecto a la formal, pues no la modifica ni sustituye, solo la refuerza, en si es una organización formal.²⁸

²⁸ Como lograr la Calidad en bienes y servicios, autor: Raúl Cárdenas Herrera, editorial limusa, grupo Noriega Torres, 1993, Pág. 124

Hay varios beneficios de trabajar con calidad, ya que hay más participación del personal, mayor coordinación con los proveedores y obtención de materiales de mejor calidad, plena satisfacción de los clientes, incremento de los ingresos, mayor bienestar del personal, contribución más directa al desarrollo social y económico del país.²⁹

El establecimiento de una estructura es necesario para la sistematización racional de los recursos, esto se debe hacer mediante la determinación de jerarquías, ya que va correlacionado con las actividades que se realizan en la empresa, para así, lograr una mejor producción y alcanzar una mejor calidad en el servicio.³⁰

²⁹ Comisión de Calidad y Productividad Empresarial, autor: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A, C, edición agosto 1990, Pág. 13.

³⁰ Fundamentos de la administración, autor: Much Galindo García Martines, editorial trillas, decimotercera reimpresión, agosto 2003, Pág. 108

LOS GURUES DE LA CALIDAD

Kaoru Ishikawa: según el control total de la calidad (CTC), es una revolución en la filosofía de la administración la revolución consiste en que el objetivo primordial de la empresa debe ser la calidad. Las utilidades y todo lo demás vienen en segundo término.³¹

Condiciones para instalar y puntos que deben promover el control de calidad mencionaremos siete:

- ❖ Liderazgo de la alta dirección.
- ❖ Educación y capacitación.
- ❖ Una organización adecuada al CTC.
- ❖ Establecimiento de un sistema de aseguramiento de calidad.
- ❖ Respeto de la administración a la “humanidad” del individuo.
- ❖ Eliminación del seccionalismo.
- ❖ Evitar el apresuramiento en la implantación del CTC.

W. Edgard Deming: su filosofía se enfoca en descubrir mejoras en la calidad de los productos y servicios, en reducir la incertidumbre y la variabilidad en el diseño y proceso de manufactura, por eso el propuso 14 puntos:³²

- ❖ Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio.

- ❖ Tanto la administración superior como todos los empleados deben aprender la nueva filosofía.

³¹ Administración de la calidad, autor: José Luis palacios blanco, Editorial trillas, mayo 2006, Pág. 34

³² La Administración y control de la calidad, autor: Jaime R. Evans, editorial thomson, Pág. 72

- ❖ Comprender el propósito de la inspección para la mejora de los procesos y reducción de costos.
- ❖ Terminar con la costumbre de asignar contratos basados simplemente en el precio de la venta.
- ❖ Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y el servicio.
- ❖ Instituir la capacitación
- ❖ Enseñar e instituir el liderazgo.
- ❖ Eliminar el miedo, crear confianza. Crear un clima para la innovación.
- ❖ Deben optimizar los esfuerzos de equipo, grupos y áreas personal, para cumplir objetivos y propósitos de la empresa.
- ❖ Eliminar exhortaciones a la fuerza de trabajo.
- ❖ Eliminar las cuotas numéricas de producción. En vez de ello, conocer e instituir métodos de mejora.
- ❖ Eliminar barreras que despojan a las personas del orgullo de un trabajo bien realizado.
- ❖ Alentar la educación y autosuperación para todos los empleados.
- ❖ Entrar en acción para que se lleva acabo la transformación.

J. M. Juran: enseñó principios de la calidad a los japoneses en los años 50 y fue impulsor de la importante en su reorganización de la calidad, también hizo eco de las conclusiones de deming, de que los negocios estadounidenses se enfrentan a una crisis mayor en la calidad debido a los enormes costos de la mala calidad y de la pérdida de ventas ante la competencia extranjera.³³

Juran no propuso ningún cambio cultural de importancia en la organización; mas bien busco mejorar la calidad, trabajando dentro del sistema ya familiar para los administradores estadounidenses, por los que sus programas se diseñaron para adecuarse dentro de la planeación estrategia actual de los negocios de la empresa, con mínimo riesgo de rechazo, el sostenía que los empleados en diferentes niveles de la organización hablan su propio lenguaje.

Definía la calidad como 1) rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente; 2) libertad de deficiencias en el producto, que evita la falta de satisfacción del cliente. Lo que se resume como adecuabilidad para el uso.

³³ Ob. Cit, autor: Jaime R. Evans, editorial Thomson, Pág. 96

2.4 CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Ventajas comparativas y competitivas

Las competitivas siempre se refieren a la posibilidad a la posibilidad de acceder a un mercado y captarlo, a pesar de que otros lo deseen.³⁴

Las comparativas hacen referencia solo a condiciones dadas (como cercanía geográfica), independientemente de la competencia por un mercado.

México debe incrementar su productividad y desarrollar ventajas competitivas en sus cadenas productivas para conservar su industria local, en el inicio del siglo XXI opera como nunca las ventajas competitivas. Las guerras son ahora comerciales.

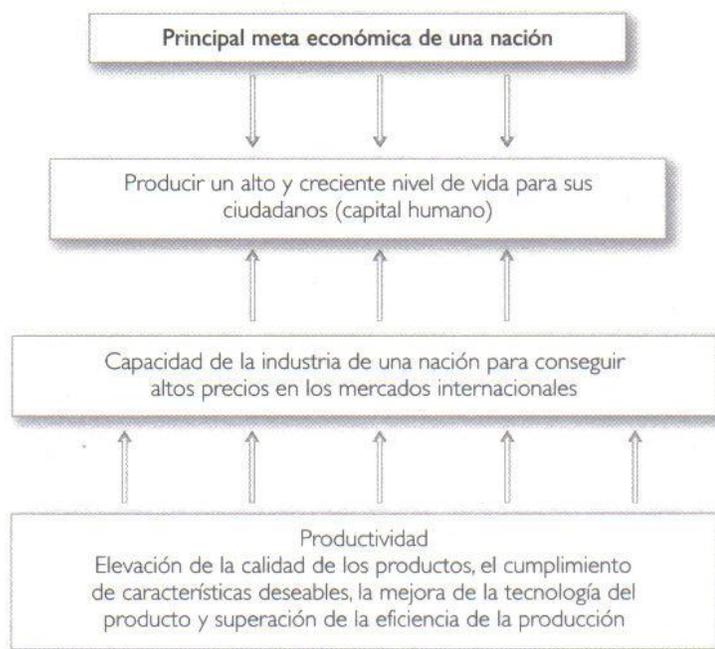


Fig. 2.5. Ventajas competitivas y productivas.

³⁴ Administración de la calidad, autor: José Luís palacios blanco, Editorial trillas, mayo 2006, Pág. 46, 47

El capital intelectual como ventajas competitiva

Los economistas clásicos, como adam smith, afirmaban que eran tres los factores de la producción que establecían las ventajas competitivas en las unidades de producción: tierra trabajo y capital.³⁵

En el inicio del siglo xxi, las sociedades industrializadas has sacado provecho de las ventajas competitivas gracias a la apertura comercial y al dominio de modelos económicos neoliberales que le permiten irrumpir en economías menos desarrolladas. Recientemente se han añadido otros factores tres factores de la producción que ayudan a desarrollar ventajas competitivas: el capital intelectual, la información y la tecnología.

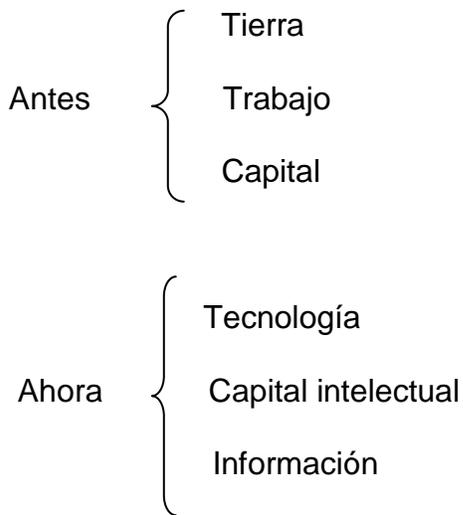


Fig. Factores que desarrollan ventajas competitivas

³⁵ Ob. Cit. autor: José Luís palacios blanco, Editorial trillas, mayo 2006, Pág. 48

Poter (1993) afirma que en un mundo globalizado, las ventajas competitivas pueden representar la sobrevivencia o la muerte de muchas organizaciones. México sufrió una apertura comercial indiscriminada a principios de esta década. Esta apertura tuvo algunas ventajas, pero más desventajas al mostrarnos, como en un espejo que nuestras empresas y organizaciones aun no tenían estándares de calidad suficiente.

El capital intelectual, esa nueva ventaja competitiva que represente lo que algunos llaman el cerebro de la obra (los marxistas lo llamarían el trabajo acumulado) define al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que tienen un individuo y que le permiten desenvolverse en organizaciones que cada día son mas flexibles y orientadas a la competencia en los mercados.

La calidad desde el punto de vista de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de las naciones de acuerdo con la metodología de poter, representa una estrategia para que los países como el nuestro puedan competir en el mercado internacional contra otros países. México ha sido obligado aportar un factor para el bloque como única ventaja competitiva: su mano de obra.³⁶

La calidad no es una ventaja competitiva en si misma, es simplemente un requisito, cualquiera de los atributos que se asocien con la calidad, como precio y plazo de entrega, aptitud para el uso de dimensiones de la calidad, como confiabilidad, durabilidad, mantenimiento, aspectos físicos, etc.

Nosotros estamos compitiendo con otros países, que tienen cero defectos y que ya son productos perfectos, manufacturados con la filosofía de seis sigmas, donde la calidad es elemento mínimo para poder entrar en el mercado; los aspectos de entorno como paridad, barreras técnicas, certificación, etc., son valores añadidos que diferencian en el mercado.

³⁶ Ob. Cit. autor: José Luis palacios blanco, Editorial trillas, mayo 2006, Pág. 49,50

“Una virtud esencial de toda persona u organización de calidad es la de reflejar una actitud de servicio para entender y atender lo que el cliente quiere, necesita y espera de ellas. Los clientes quedaran satisfechos e incluso agradecidos, lo cual es otra bondad de la calidad, cuando un producto o servicio le proporcionan un mayor valor al esfuerzo que les significo adquirirlo, servir y agradecer son dos actitudes indispensables para que se enfoquen estos aspectos bajo una perspectiva económica,

Pero este es solamente uno de los parámetros a considerar en el proceso de intercambio de bienes y servicios. La satisfacción de cliente no solo se traduce en una solicitud continua de bienes y servicios, con la consecuente transferencia monetaria al proveedor que cumple con sus deseos y expectativas; la satisfacción interna de una persona que sabe que ha servido con calidad junto con el agradecimiento recibido, son también parte de la recompensa que recibe el proveedor”.

La calida no debe ser considerada como la responsabilidad de una sola persona o de una sola área, sino es una tarea que todos deben de compartir, en ella participan tanto los obreros como la mecanógrafa, el agente de compras, y el presidente de la empresa.³⁷

El propósito de la mayor parte de las medidas de la calidad es determinar y evaluar el grado o nivel al que el producto o servicio se acerca como resultado total. Es importante reconocer este hecho, porque es el requisito clave para establecer lo que se entenderá por calidad.³⁸

³⁷ La Administración y control de la calidad, autor: Jaime R. Evans, editorial thomson, Pág. 5

³⁸ Control Total de la Calidad, autor: Arman V. Feigenbaum 3ra. Edición, 1986 editorial Continental. S.A. DE C.V. México Pág. 7.

2.5 El perfil de una empresa con problemas de calidad

Los problemas con la calidad de los productos o servicios que ofrece una empresa, se manifiesta en la falta de satisfacción que estos originan; sin embargo, solo constituyen un síntoma de lo que esta ocurriendo dentro de la organización. Las organizaciones tienen varias características en común; antes de ver un análisis de las causas de la falta de calidad y sus soluciones debemos examinar los síntomas de esta.³⁹

1.- Los productos o servicios que salen al mercado presentan, por lo general, desviaciones de los requisitos publicados, anuncios o convenidos.

Los productos de las empresas llevan incorporadas irregularidades, características fuera de especificaciones, decisiones sobre revisión de los materiales, etc. Esto significa que cada unidad es diferente. La empresa no se da cuenta de que no solo pierde el control sobre el producto que sale a la venta; sino que tampoco reconoce que este error le cuesta más en recursos de lo que le costaría si las cosas se hubieran hecho según lo convenido desde el principio.

La empresa de servicio, por lo general, no registran de manera formal su falta de cumplimiento con los requisitos, como lo hacen las compañías manufactureras, la cómoda actitud cuya norma es no cumplir con los requisitos, esto genera un flujo permanente de problemas.

³⁹ Calidad sin lágrimas, el arte de administrar sin problemas. autor: Philip B. Crosby, Editorial continental, S.A. de C.V. México 1999 Pág. 15,16

2.- Las compañías poseen una extensa red de servicio postventas o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicio correctivo a fin de mantener satisfechos a los clientes.

Las compañías manufactureras mantienen un cuerpo de “ingenieros de servicios”. Quienes reparan copiadoras, computadoras, mobiliario y otros productos que adquieren directamente del consumidor. Estas compañías tienen un gran número de concesionarios, por ejemplo las empresas automotrices, efectúan un modo rutinario lo que se denomina “servicio antes de la entrega”

El servicio postventa y los concesionarios se consideran a si mismo como una conexión vital entre la empresa y el usuario, si pensamos en que sin sus servicios el consumidor no podria utilizar el producto, es fácil comprender por que se sienten tan importantes. En muchas empresas la operación de servicios postventa representa gran parte de sus ingresos, debido a los contratos de servicios que aseguran su existencia.

3.- Los directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera una definición de calidad; por lo que los empleados desarrollan sus propios criterios al respecto.

En las empresas fabriles “los estándares de calidad” tienden a basarse en la producción real, de esta manera se hace tradicional la frase, atender primero a la programación de producción, después a los costos y, por ultimo, a la calidad. Tan pronto como los empleados se dan cuenta de los que les puede suceder si no cumplen con los programas de producción y con los costos.⁴⁰

⁴⁰ Ob. Cit. autor: Philip B. Crosby, Editorial continental, S.A. de C.V. México 1999 Pág. 17-19

El rendimiento es otra expresión utilizada con frecuencia en los procesos de producción. Cuando se parte del presupuesto básico de que ningún proceso puede operarse sin que exista error, el siguiente paso es, naturalmente, aceptar un cierto número de errores. Si el rendimiento se planifica en un 85%, esto significa estar dispuestos a aceptar un 15% de errores, aunque lo nieguen los directivos encargados de la administración del rendimiento.

4.- La dirección desconoce el precio del incumplimiento

Las compañías manufactureras gastan el veinte por ciento o más del importe de sus ventas en hacer las cosas mal, y en repetirlas. Las empresas de servicios destinan el treinta y cinco por ciento o más de sus costos de operación a realizar cosas equivocadas y su consecuente corrección.

Estos gastos son muy altos. Un sistema de administración de la calidad, orientado hacia la prevención, puede reemplazar todo ese costo con tan solo una módica inversión en la implantación de un proceso de educación y verificación.

5.- La dirección niega ser la causa del problema

En todo tipo de empresas esta negativa, se basa en que al atacarse problemas específicos, se logran ciertos mejoramientos al azar. La mayoría de los directivos envían a todos sus empleados a tomar cursos, realizan programas, destinados a los niveles intermedios y bajos de organización y pronuncian discursos utilizando términos altisonantes. Solo al enfocar los problemas, sobre todo los financieros, en su conjunto, se manifiesta la verdadera gravedad de la situación. Con las compañías cuando su participación en el mercado se contrae y las ganancias se esfuman, el principal obstáculo al mejoramiento es, sin duda alguna, la terquedad de la dirección de la empresa.

La calidad no cuesta (es gratis) pero nadie puede saberlo si no existe algún tipo de sistema aprobado de medición, la profesión de calidad se mantiene fiel a los conceptos de dirección que los hacer ser inadecuados, de tal forma que la medición del costo de la calidad nunca fue en realidad implantada excepto de vez en cuando por algún radical.

Asegurar la calidad, es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer, esto incluye a tanto a la alta dirección como a los niveles mas bajos de la organización, después de todo, parte del trabajo de la alta dirección es asegurarse de que todas las funciones administrativas tengan la oportunidad den desempeñar sus responsabilidades.⁴¹

⁴¹ “ La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad”
Autor: Philip/ B. Crosby, Pág. 11, 100

CAPITULO 3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “HOTEL XOCHIMILCO” Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Antecedentes generales de la empresa

En el año de 1984 la estructura del hotel empezó en funcionamiento, pero no fue como hotel, tenía el mismo nombre y la misma estructura, pero se estaban usando como departamentos de rentas mensuales. Su dueño en esa fecha era el sr. Roberto Murillo, pero como tenía otros negocios no lo atendía como lo requería el hotel y decidió traspasarlo a otra persona que pudiera atenderlo como era necesario.

A partir del año 2006 el hotel xochimilco cambia de propietario, el nuevo dueño es el sr. Gilberto López López a partir de esta fecha el sr. hace una remodelación superficial no completa, ya que el no los continúa rentando como departamentos, sino que ahora este hotel empieza a funcionar como lo que es un hotel, y el nuevo dueño empezó a remodelarlo, pero solo las habitaciones, ya que el no quiere invertir en la remodelación de la fachada ya que el dice que cuesta mucho. Y que así como se encuentra esta bien y dice que tiene muchos clientes y que no es necesario hacerle una remodelación.

Por lo tanto el sigue con la misma idea, por que como esta el hotel hasta ahora, tiene clientes que vienen hasta del extranjero y nacionales.

3.2 Misión

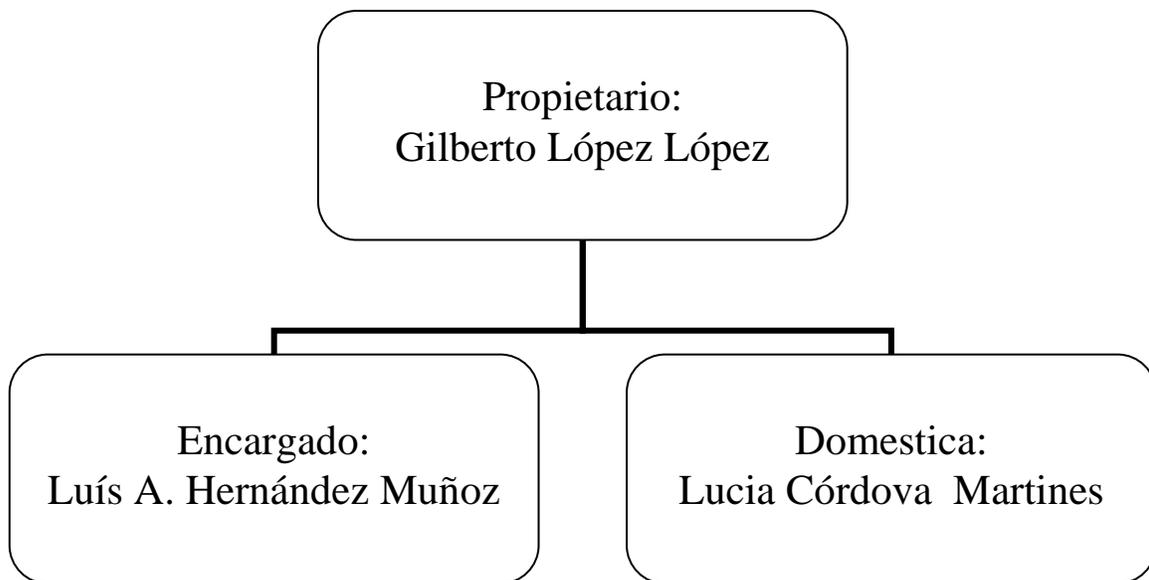
Proporcionar el mejor servicio a los clientes, dar un buen trato y tener buenas relaciones humanas, y darles un lugar limpio con calidad, así poder adaptarse a lo que se está viviendo día a día.

3.3 Visión

Ser una empresa competitiva en la zona de la chontalpa de Tabasco, y así obtener beneficios que serán proporcionados a los clientes, y ofrecer mejor calidad, y mejor precio a la medida de cada cliente.

3.4 Estructura Orgánica

Este hotel no es muy grande por eso para tener un buen funcionamiento cuenta con empleados, pero estos no son muchos, solo consta de 2 empleados uno que se encarga de la administración del hotel y la otra persona es un empleada domestica que se encarga de la limpieza, y otras asignaciones que correspondan. A continuación se ve un organigrama de la forma jerárquica en la que esta estructurado el hotel.

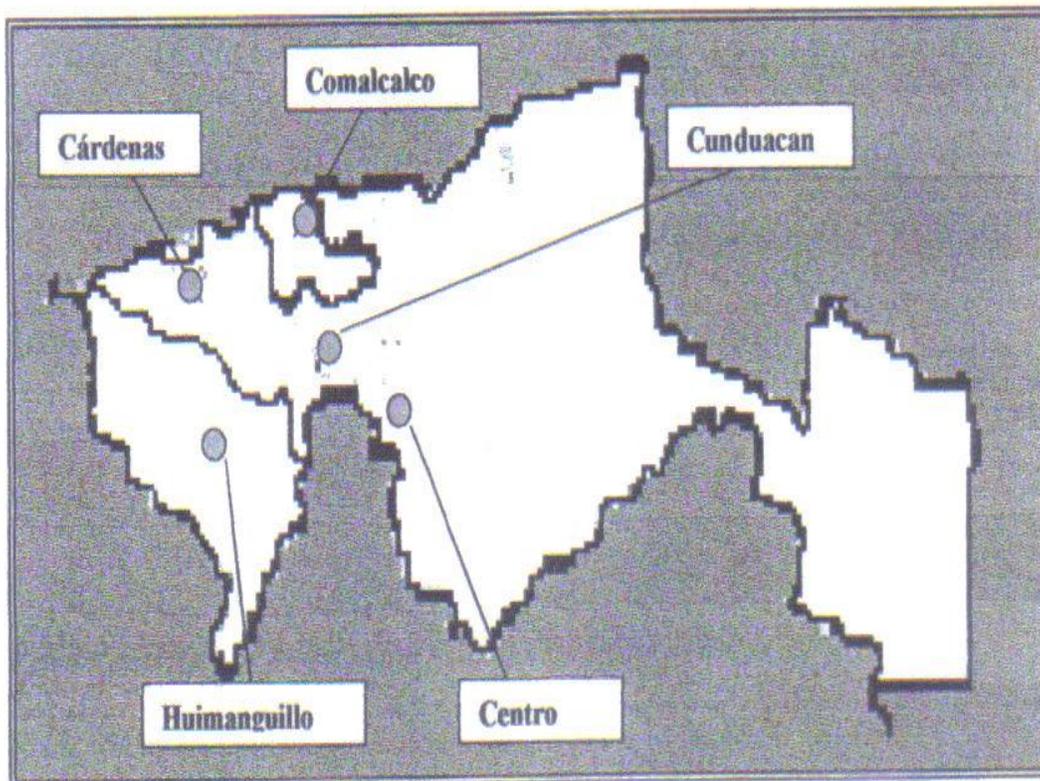


3.5 LOCALIZACION

3.5.1 Macrolocalización

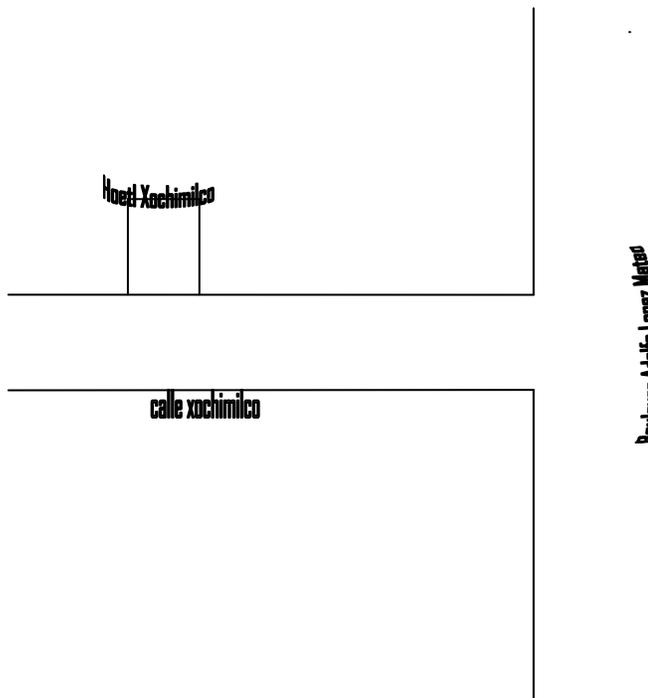
El estado de tabasco cuenta con 17 municipios en uno ellos, comalcalco es donde se encuentra ubicado el hotel xochimilco.

Los municipios con los que colinda, comalcalco son: cárdenas, cunduacan, huimanguillo, centro.



3.5.2 Microlocalización

El hotel xochimilco se encuentra ubicado en el municipio de Comalcalco Tabasco, situado en: calle xochilco y Boulevard Num. 100 Col. Xochimilco C.P. 86369 Tel. 933 3341082 este hotel cuenta con estacionamiento.



3.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de enfoque cualitativa, porque se utiliza para descubrir y reafinar preguntas de investigación, pero no a veces siempre se prueban hipótesis, sino con frecuencia se basan en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como lo es las descripciones y las observaciones.

“Por lo tanto este enfoque cualitativo busca principalmente dispersión o expansión de los datos o información. Por eso el estudio cualitativo comprende su fenómeno de estudio en su ambiente usual, como donde vive, se comporta y actúa la gente, que piensa, cuales son sus actitudes”.⁴²

De acuerdo al tipo de enfoque que tiene la investigación el diseño que utiliza para realizarla es el “diseño sistemático” ya que este resalta el empleo de ciertos pasos en el análisis de datos, por eso este se basa en categorías que están recolectadas (entrevistas, observaciones, anotaciones y demás datos). Por lo tanto es importante que el investigador se cuestiona con preguntas como ¿Qué clase de datos están buscando? Como ¿Qué nos indican los datos y elementos emergentes?

“En este diseño el investigador regresara a las unidades o segmentos y los compara con sus esquema emergente para fundamentarlo, y de esta comparación surgen hipótesis (propuestas teóricas) que establecen las relaciones en categorías o temas”.⁴³

⁴² Metodología de la investigación, Autor: Roberto Sampier, Carlos Fernández Collado, 3ra. Edición, editorial McGraw-Hill. Cap. 1

⁴³ Ob. Cit. Roberto Sampier. Cap. 15

De acuerdo con lo que se menciona en párrafos anteriores se utiliza el “diseño sistemático” porque en la investigación se utilizarán varios métodos importantes para llegar a la solución del problema.

Como el diseño establecido es el sistemático se harán preguntas y entrevistas lógicas, ya que estas serán sometidas a una interpretación.

Por lo tanto como menciona Sampier sobre las unidades y esquemas emergentes, para fundamentarlo se harán propuestas teóricas de acuerdo con información escrita en libros e investigación personal en el lugar del problema que nos sirve para analizar la importancia de la reingeniería en las empresas.

3.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Por naturaleza, el hombre busca respuestas a las diferentes interrogantes que va encontrando a medida que desarrolla su saber, y una vez que consigue estas respuestas se realiza nuevas interrogantes, cuestiona estas respuestas”.⁴⁴

El objetivo por el cual se realiza este trabajo es con la finalidad de que las empresas reaccionen ante la situación actual que estamos viviendo y deben adaptarse a los cambios físicos y tecnológicos. Es importante que las empresas ya sean microempresas o macroempresas, deben hacer una reingeniería en la calidad del servicio al cliente. Ya que la reingeniería es una herramienta eficaz en el desarrollo de los negocios, y en el desenvolvimiento del área administrativa. Por lo tanto los procesos de reingeniería a su vez son estratégicos y de valor agregado.

La reingeniería va enfocada en procesos eficientes que se basen en la satisfacción del cliente, ya que con este tipo de procedimiento se elimina la antigua forma de funcionamiento de las empresas, por eso la reingeniería es innovación ya que explora nuevas capacidades tecnológicas para alcanzar metas enteramente nuevas.

⁴⁴ (Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios
Autor: Daniel Morris, Joel Brandon. Editorial Mc Graw Hill,
Editado 1994 pag. 282)

3.8 JUSTIFICACION

La finalidad de esta investigación consiste en que los dueños del hotel “Real de Xochimilco tomen conciencia de la importancia que tiene hacer una reingeniería en su negocio, que se encuentra ubicada en Comalcalco tabasco en Boulevard y calle xochimilco s/n, ya que esto es importante en la vida de la empresa para que esta logre trascender en el mercado y poder lograr un mejor rendimiento, además lograr la satisfacción de los clientes al darles un mejor servicio, y así poder ocupar un mejor posicionamiento en el mercado.

Además en esta investigación se observara el porque algunos empresarios no quieren hacerla, ya que esto requiere de tiempo. Pero el dueño del negocio debe ser el primero en estar de acuerdo al cambio ya que esto va lograr una mejor disposición de los demás.

Es importante que el dueño tome conciencia del problema, ya que en la actualidad hay mucha competencia, y mas en este municipio de Comalcalco, cada día hay mas hoteles nuevos que le llevan ventaja en su servicio y en la forma que están estructurados, ya que en el tiempo que vivimos hay mas personas en el municipio, y es visitado frecuentemente por turistas.

3.9 OBJETIVOS

3.9.1 Objetivos generales

El objetivo de la investigación es lograr que los centros de servicios comerciales consideren las técnicas de reingeniería, como la única opción que permite mantener los mejores estándares en la competencia comercial.

3.9.2 Objetivos específicos

- * Comprobar que con la reingeniería se logran obtener mayor números de clientes.
- * Se ofrecerá información en que consiste la reingeniería
- * Se convencerá al dueño del Hotel Real de Xochimilco a poner en práctica la reingeniería.
- * Aumentar el rendimiento de la empresa.
- * Se va a persuadir al dueño del Hotel Real de Xochimilco a mantener como cultura empresarial, el utilizar la reingeniería para mantenerse al frente de la competencia.

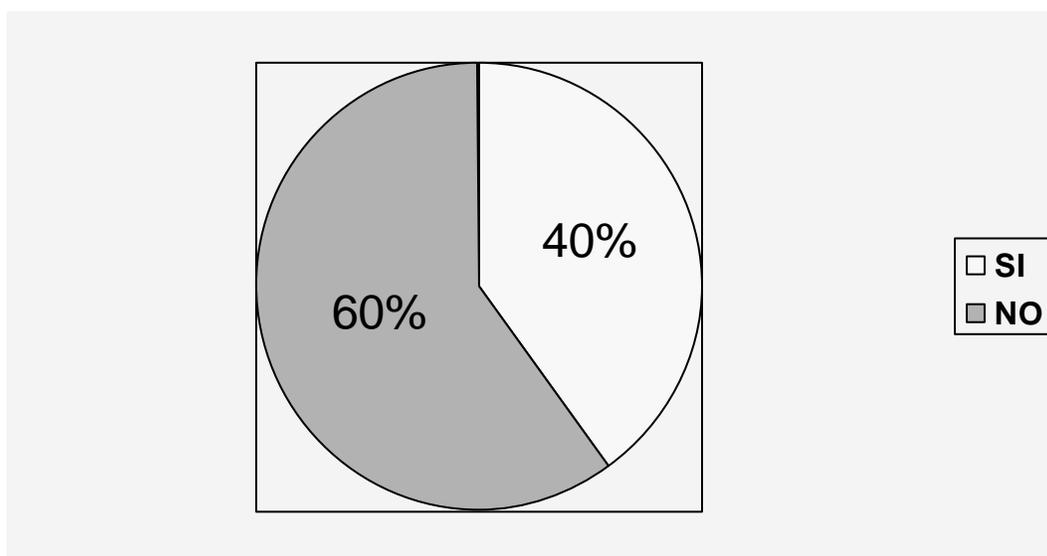
3.10 HIPOTESIS

A mayor técnica que se utilicen para hacer una reingeniería en la calidad del servicio, menor será el riesgo de llegar aun fracaso comercial.

3.12 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

GRAFICAS DE LOS CLIENTES

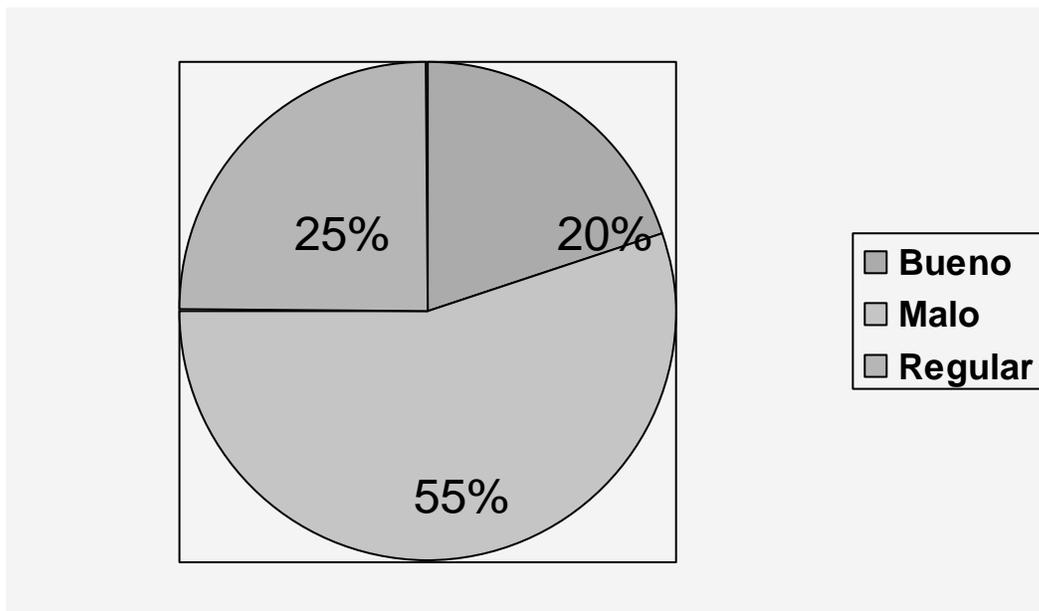
1.- ¿Cuándo acude al hotel para solicitar información se la proporcionan?



Sí	8	40
No	9	60
	17	100%

La mayoría de los huéspedes opinaron que cuando se solicita información no se les proporciona correctamente y solamente una minoría opina que si.

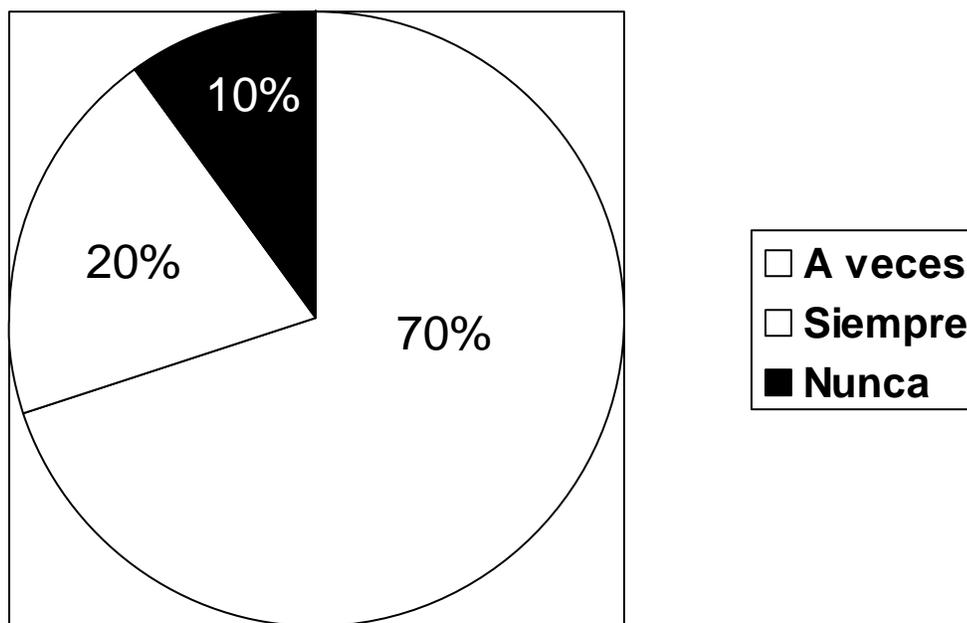
2.- ¿Cómo considera usted, que es el servicio que le brinda el personal de la empresa?



Bueno	4	20
Malo	8	55
Regular	5	25
	17	100%

El 55% de los clientes opinaron que el servicio que le brinda el personal de la empresa es malo y el 25% opino que el servicio del personal es regular y solo un 20% dijo era bueno.

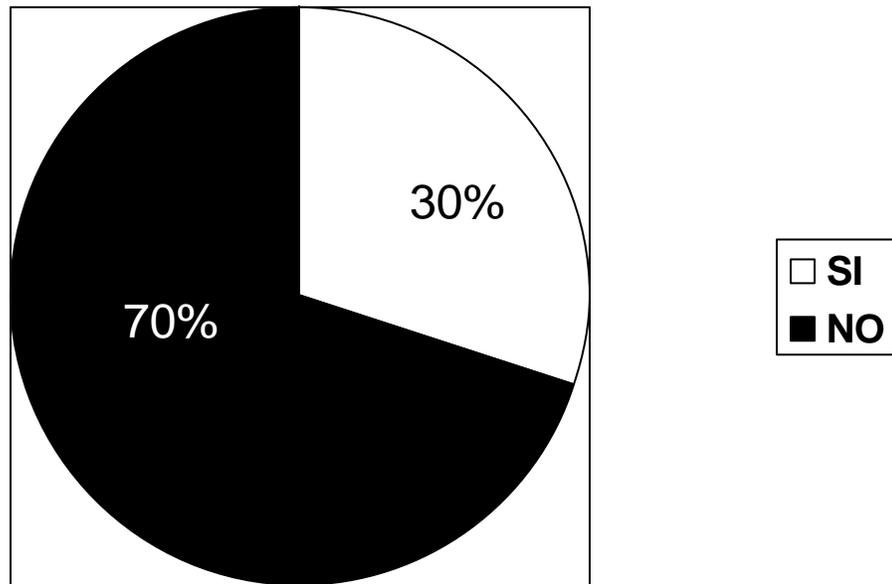
3.- ¿Le brindan todos los servicios solicitados?



A veces	10	70
siempre	5	20
nunca	2	10
	17	100%

El 70% de los clientes mencionó que a veces le daban los servicios requeridos, el 20% dijo siempre que lo solicita se da, y un 10% menciono que nunca se le atendía a su debido tiempo

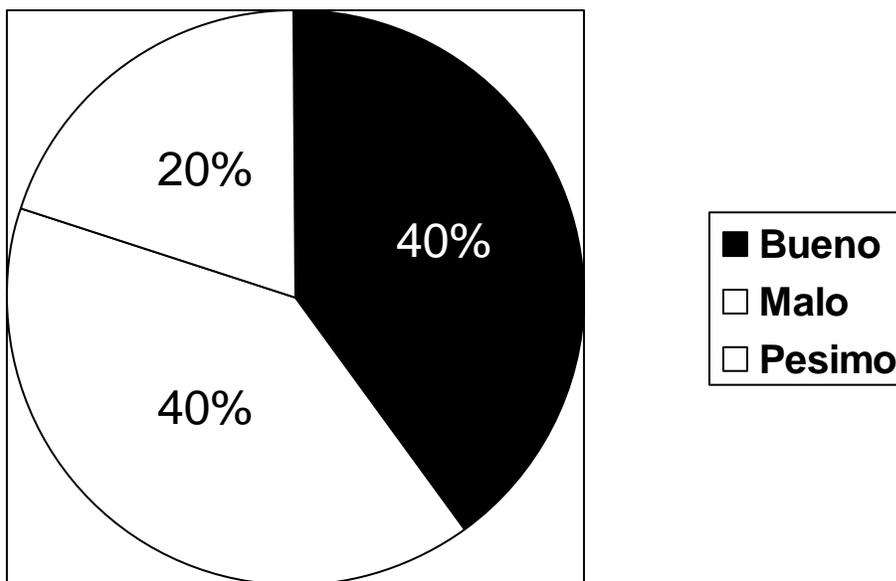
4.- ¿Se siente conforme durante su estancia?



si	7	30
no	10	70

La mayoría que es el 70%, no esta conforme con sus estancia solo por necesidad se quedan, y por lo tanto un 30% si esta conforme en el hotel por que esta accesible el pago.

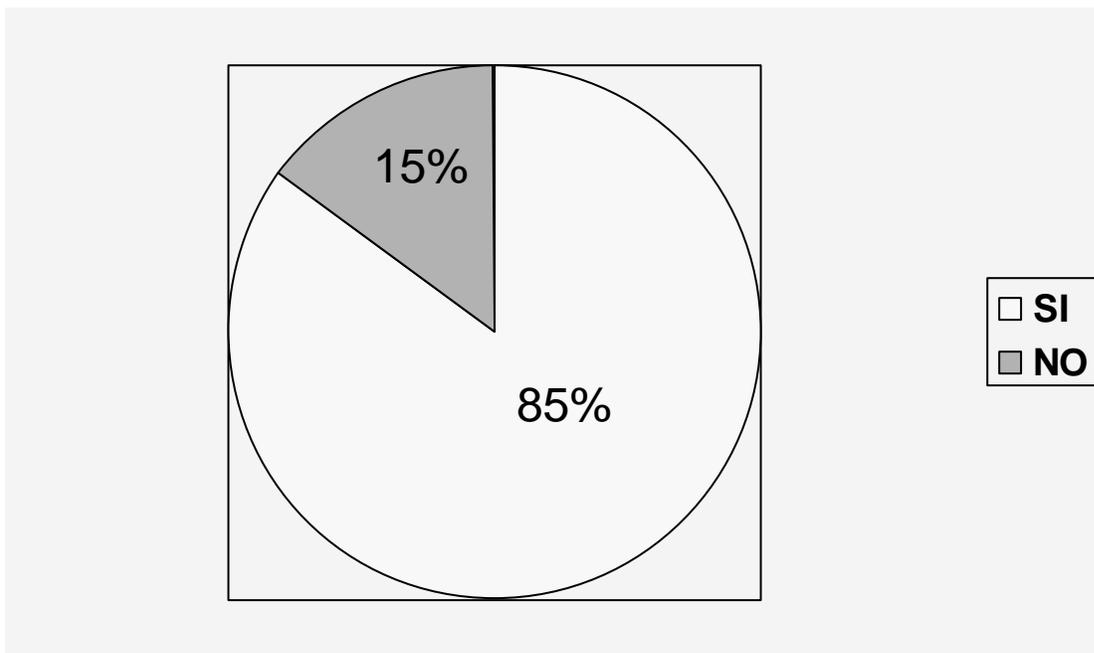
5.- ¿Cómo ve el servicio al compararlo con otros hoteles?



Bueno	3	20
Malo	7	40
Pésimo	7	40
	17	100%

El servicio que brinda este hotel al ser comparado con otros el 40% de las personas opinó que el servicio es pésimo y malo a la vez, pero solo un 20% opino que el servicio es bueno

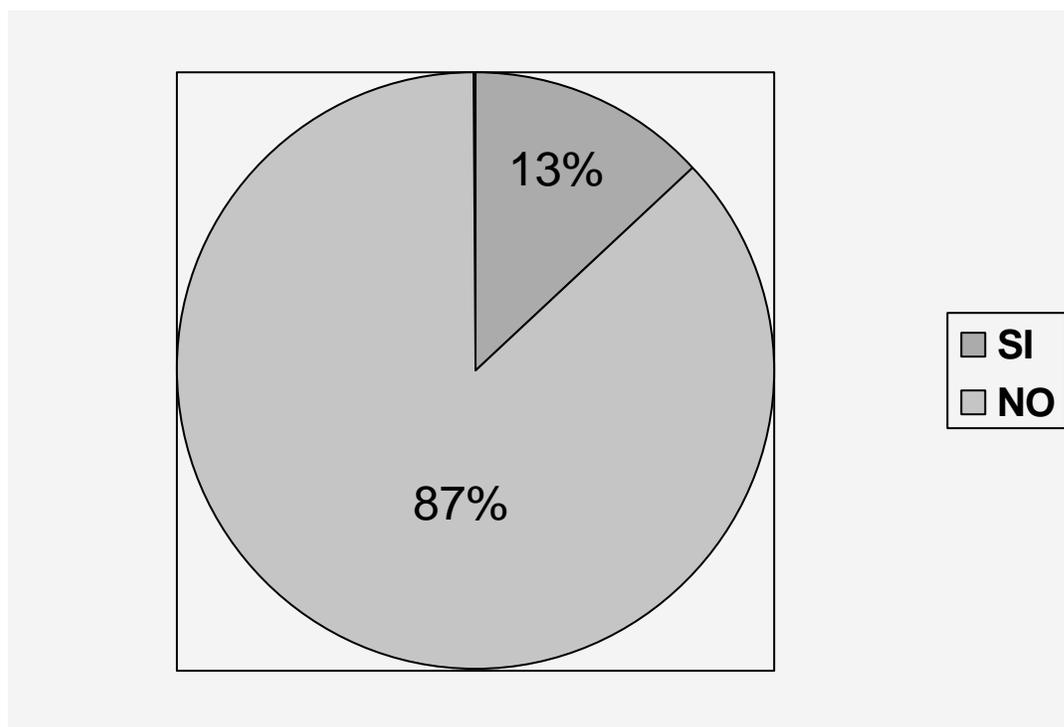
6.- ¿Cree que es importante que se haga una remodelación al hotel?



si	14	85
no	3	15
	17	100%

El 85% de los huéspedes cree que es importante hacerle una remodelación al hotel y solo un 15% opino que no es necesario.

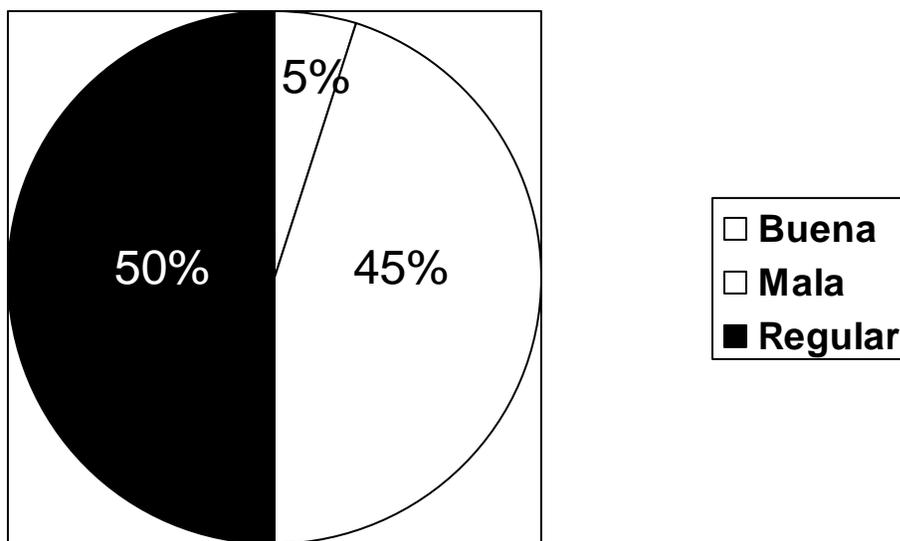
7.- ¿Cree que el servicio que se le brinda es de buena calidad?



si	5	13
no	12	87
	17	100%

El 87% dijo que el servicio que se le brinda es muy malo por que tienen las sabanas en malas condiciones y los baños; solo el 13% opino que el servicio es bueno.

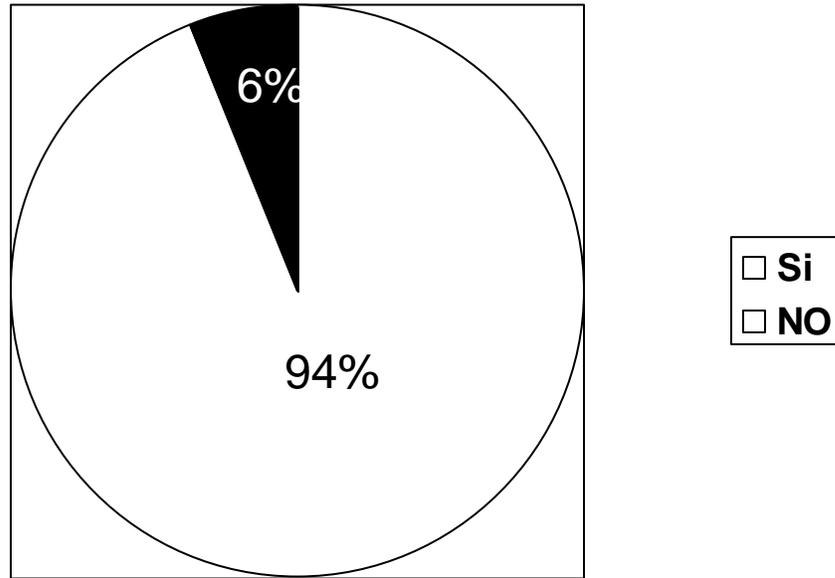
8.- ¿Cómo le parece la limpieza que hay en las habitaciones?



Buena	2	5
Mala	7	45
Regular	8	50
	17	100%

Un 50% dijo que la limpieza era regular pero no completamente ya que el piso se encuentra en mal estado. y un 45% opino que la limpieza en las habitaciones es mala debido a que las cortinas y las sábanas se encuentran en malas condiciones, un 5% menciona que la limpieza es buena en las habitaciones.

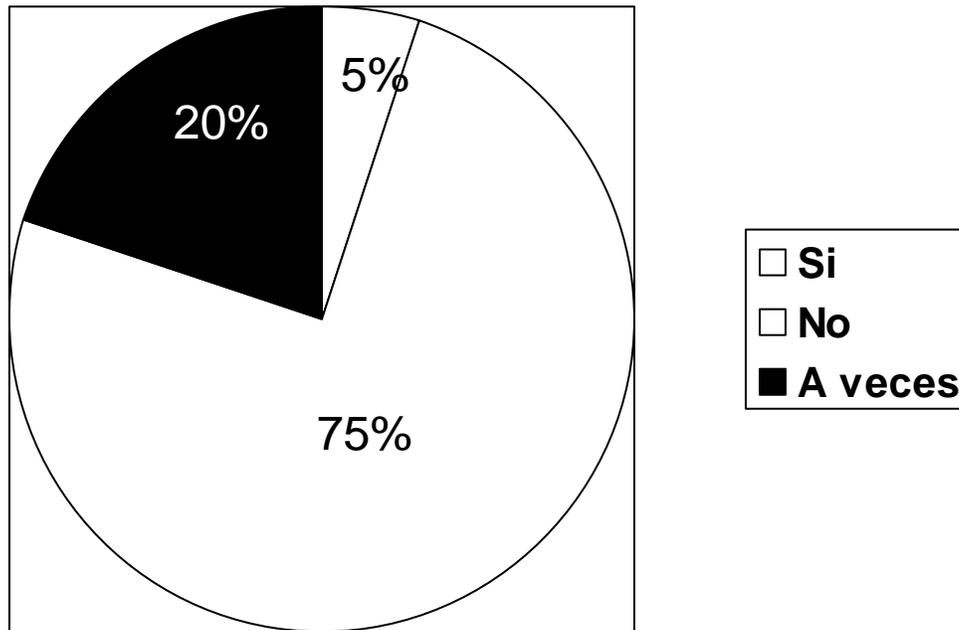
9.- ¿Cambiaría algo que no le gusta del hotel?



si	14	94
no	3	6
	17	100%

Un 94% menciona que cambiaría cosas que no le gustan como; el piso, cortinas, baños, etc. y solo un 6% dijo que no cambiaría nada en el hotel.

10.- ¿Le parece agradable el horario de apertura que tiene el hotel?

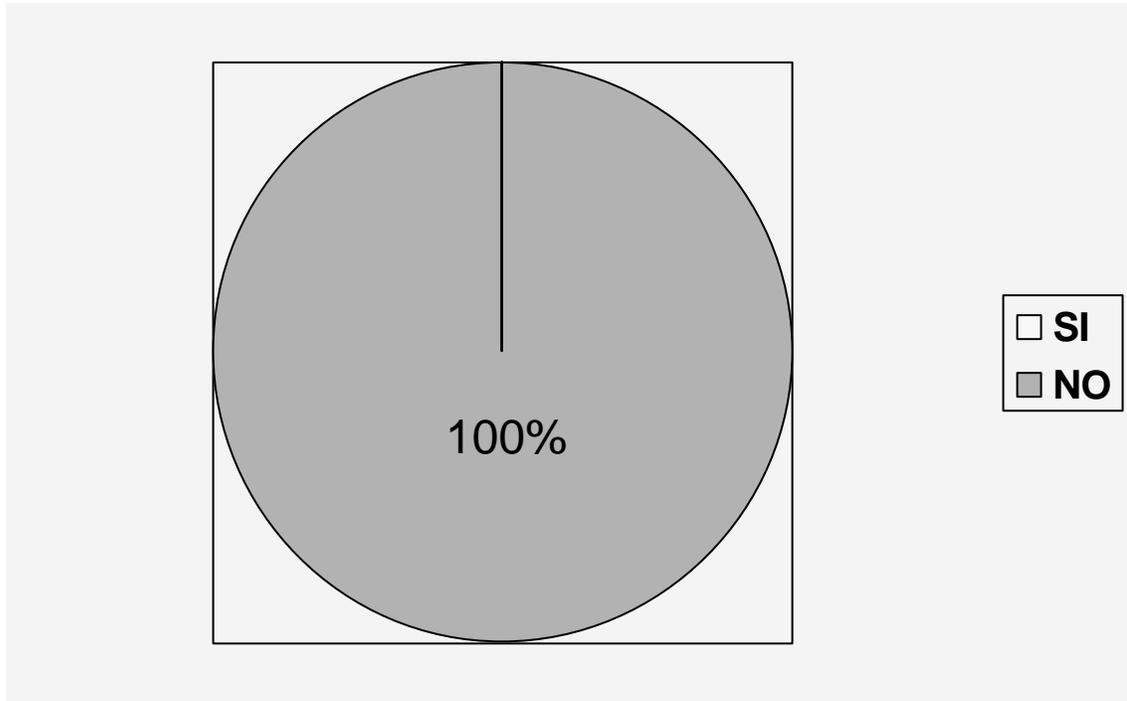


si	3	5
no	9	75
A veces	5	20
	17	100%

La mayoría de las persona que es el 75% no les agrada el horario de apertura, ya que tienen que salir temprano a trabajar y en la recepción no hay quien habrá la puerta principal un 20% están de acuerdo por que no tienen prisa y solo un 5% esta de acuerdo con la apertura del hotel.

GRAFICA DE TRABAJADORES

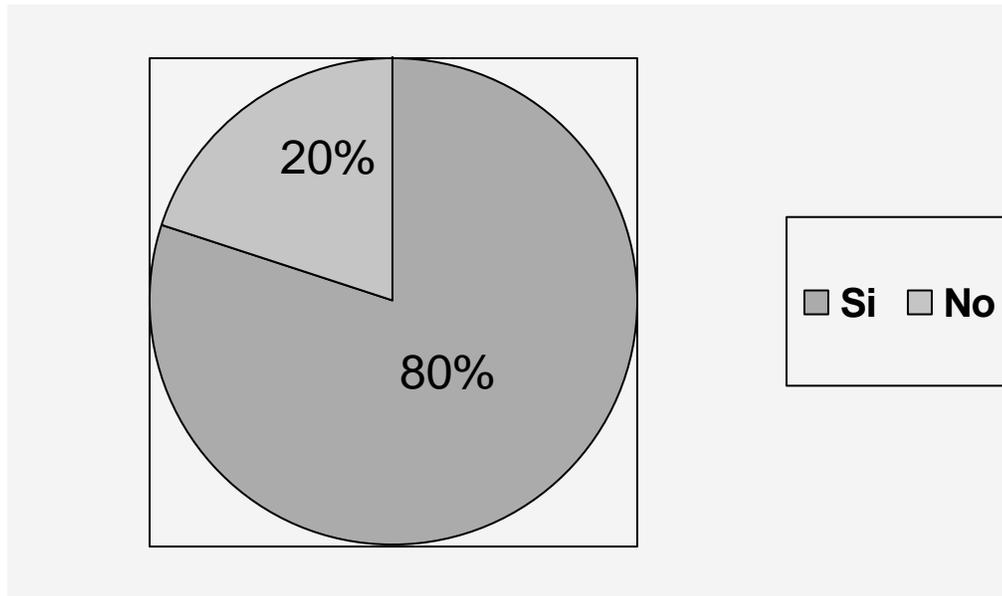
1.- ¿Ha recibido capacitación por parte del hotel Xochimilco?



si	0	0
no	6	100
	6	100%

Todo el personal del hotel no ha recibido capacitación, debido a la falta de conocimiento por parte del patrón.

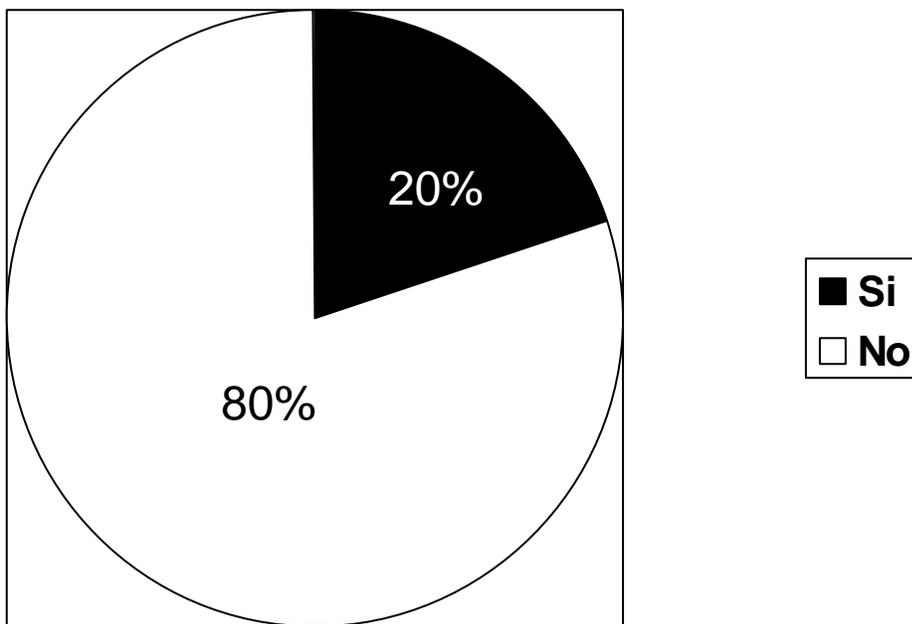
2.- ¿Se siente a gusto con las actividades y funciones de su puesto?



si	4	80
no	2	20
	6	100%

El 80% de los trabajadores opino que se siente bien en el cargo que ocupa y las actividades adquiridas, el 20% no esta de acuerdo con las actividades que se realiza por que no van con el cargo que desempeñan.

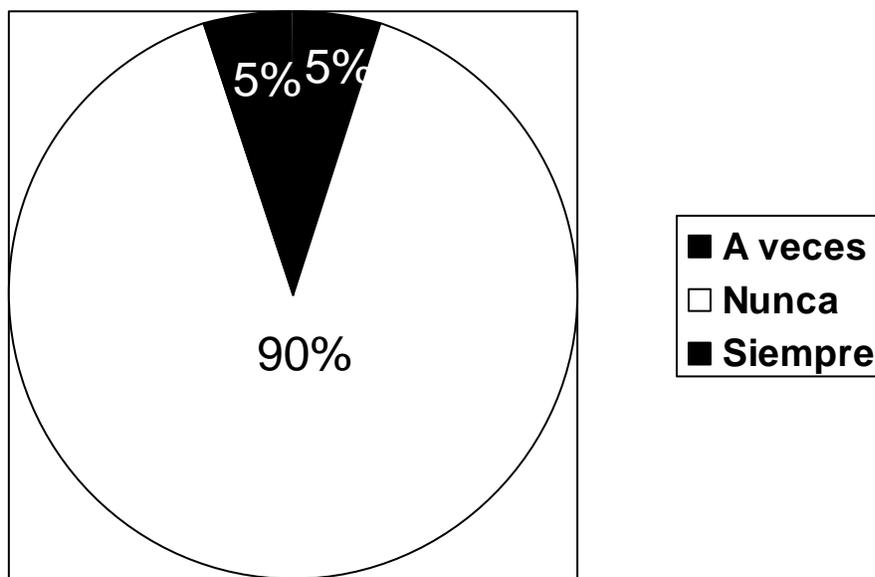
3.- ¿Considera que el salario que recibe es de acuerdo a las actividades que desempeña?



si	2	20
no	4	80
	6	100%

La mayoría de los trabajadores no esta de acuerdo con el salario que recibe x que no van de acuerdo con las actividades que están realizando. Por eso el 80% no esta de acuerdo con las actividades, y el 20% esta conforme con su trabajo.

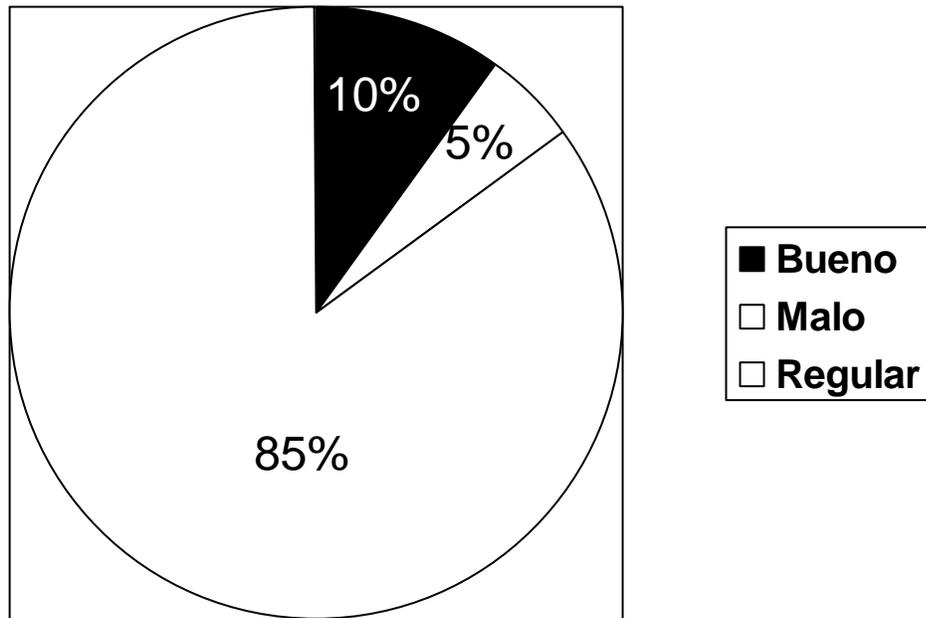
4.- ¿Se le proporciona las prestaciones marcadas en la ley?



A veces	1	5
Nunca	4	90
Siempre	1	5
	6	100%

El 90% no se les proporciona las prestaciones indicadas por la ley por no tener presupuesto ni el servicio médico. Solo a un 5% les dan las prestaciones que marca la ley y al otro 5% a veces.

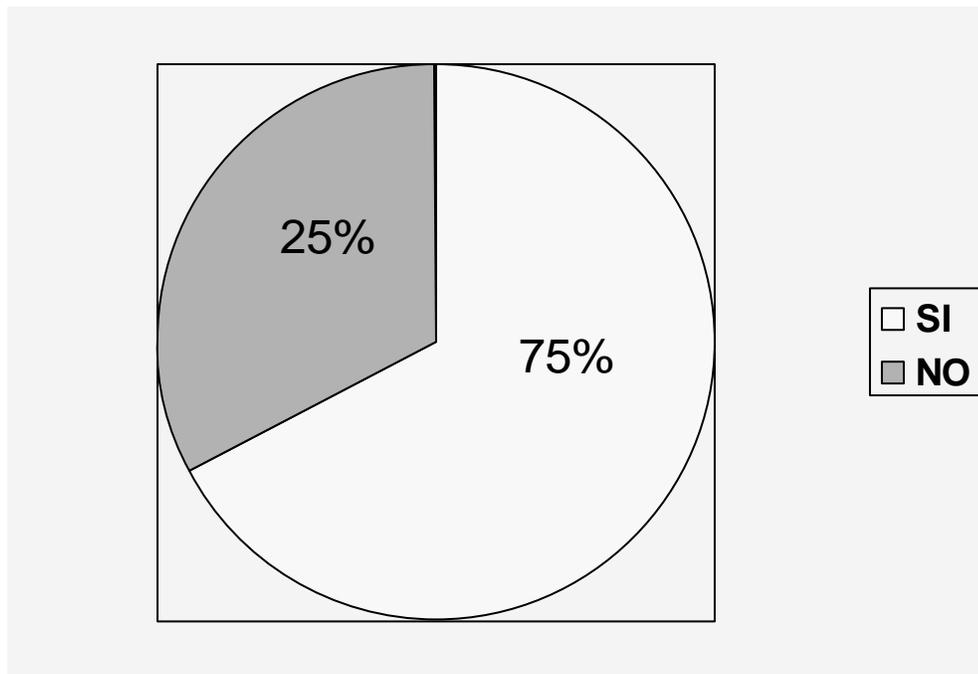
5.- ¿Cómo es el trato del jefe hacia el personal?



Bueno	2	10
Malo	1	5
Regular	3	85
	6	100%

El dueño del hotel casi no se presenta llega cada 2 o 3 días a inspeccionar como va la administración del hotel y no tienen casi trato con el personal, solo con el encargado del hotel. El 85% casi no trata con el dueño, y un 5% nada mas lo ve, solo un 10% lo saluda cuando llega.

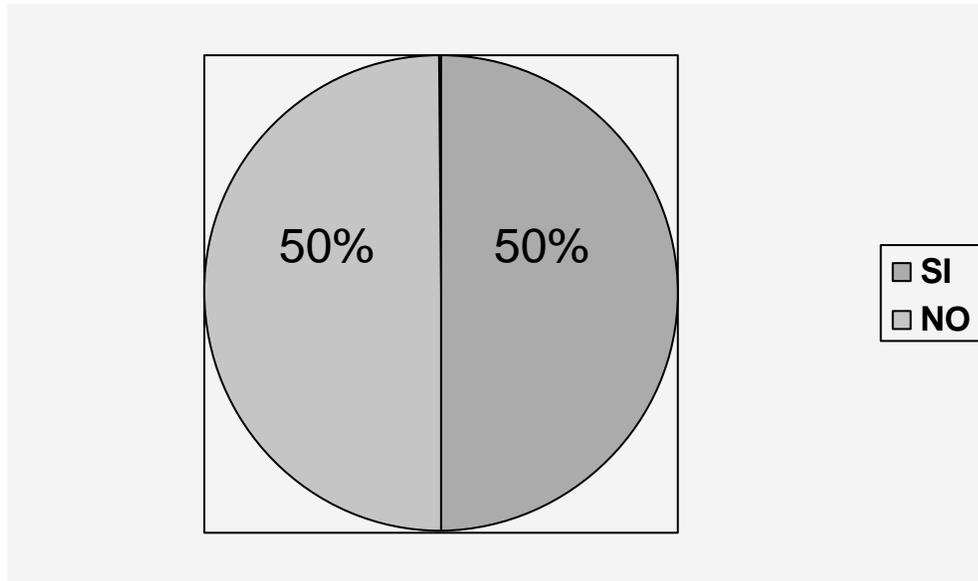
6.- ¿Le gustaría estar en otro puesto?



Si	4	75
No	2	25
	6	100%

La mayoría de los trabajadores opinó que le gustaría otro puesto, solo un 25% esta conforme.

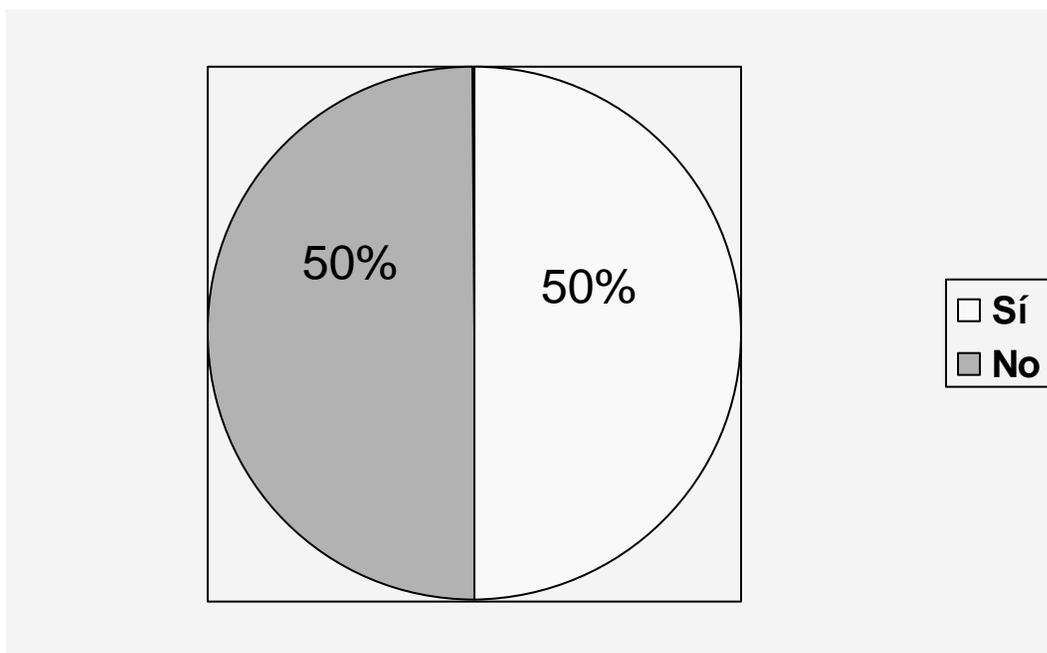
7.- ¿Le brindan algún reconocimiento por su empeño laboral?



Si	3	50
No	3	50
	6	100%

El 50% de los trabajadores dijo que no les han dado algún reconocimiento, el otro 50% comentaron que el reconocimiento que ellos ha recibido es mediante palabras, encomios y salario de acuerdo a su desempeño laboral.

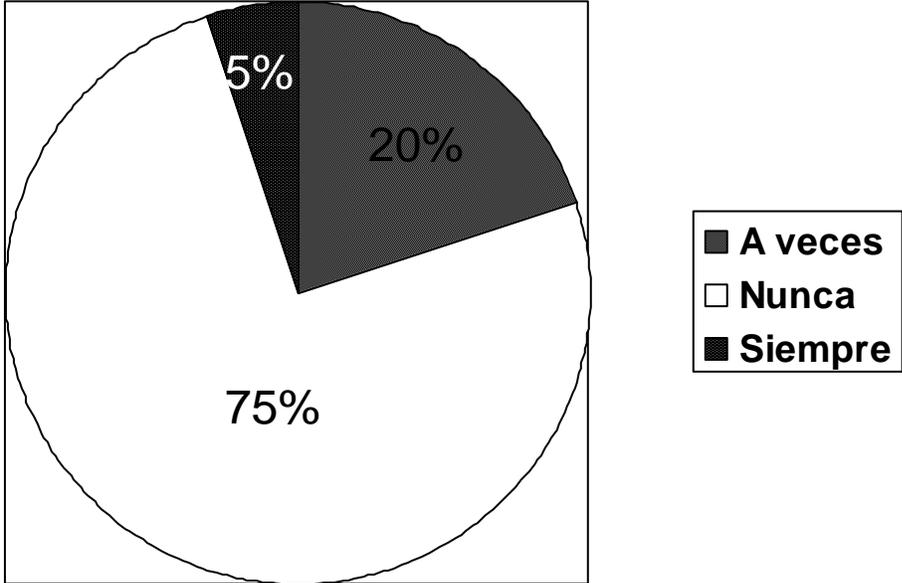
8.- ¿Cree que el hotel debe contratar más empleados?



Si	3	50
No	3	50
	6	100%

Solo un 50% esta de acuerdo con esta propuesta, el otro 50% no, ya que piensan que esto les podría afectar en su salario.

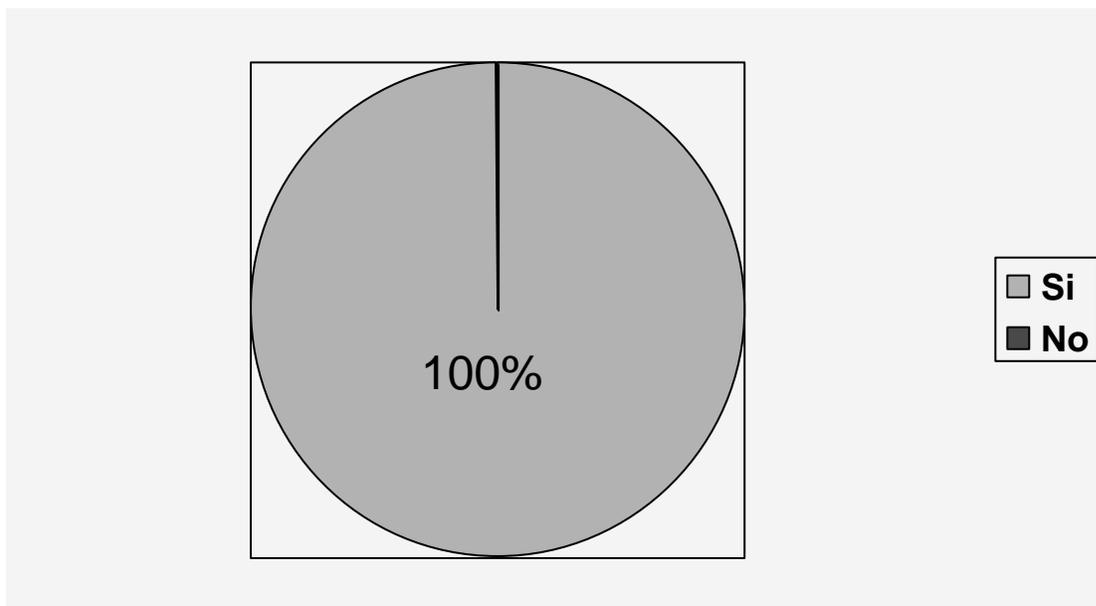
9.- ¿La empresa le otorga su periodo vacacional de acuerdo a la ley federal del trabajo?



A veces	2	20
Nunca	3	75
Siempre	1	5
	6	100%

Al 75% nunca se les paga de acuerdo a la ley solo le proporcionan lo mínimo y le dan los días que el patrón vea conveniente darles, el 20% se les paga algunas cosas, y el 5% comento que si recibe todas las prestaciones.

10.- ¿Cree que el hotel necesita alguna remodelación?



Si	6	100
No	0	0
	6	100%

Todos los trabajadores opinaron que están de acuerdo en que el hotel necesita una remodelación y un cambio organizacional en el servicio que este proporciona y necesita arreglos en baños, cuartos, recepción, etc.

3.13 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Clientes

Actualmente cuando los clientes solicitan información al llegar no se les proporciona adecuadamente, por eso la mayoría de los huéspedes opina que el servicio que se les brinda es malo solo un poco opinan que el servicio es regular, ya que cuando ellos solicitan servicio al cuarto no se les brinda a su debido tiempo.

La mayoría de los huéspedes no está conforme durante su estancia, solo lo hacen por el pago accesible, pero al comparar el servicio que se les brinda en el hotel es pésimo al compararlo con otros, por eso muchos están de acuerdo en que el hotel necesita una remodelación y un servicio personalizado al cliente, ya que este no es de buena calidad, ya que les hace falta una buena limpieza a las habitaciones, como en el piso ya que este se encuentra en mal estado y las cortinas y las sábanas se encuentran en malas condiciones.

Por lo tanto la mayoría de los huéspedes opinan que les gustaría que se le cambiara al hotel, el piso, cortinas, baños, etc. Además la mayoría de los huéspedes no está de acuerdo con el horario ya que al salir temprano no hay nadie en recepción para abrir la puerta, y en las noches cierran temprano a las 12pm y se les avisa a los clientes, y a la mayoría no les agrada por que no pueden salir más tarde, si así es su decisión

SITUACION DE LOS TRABAJADORES

Actualmente en este hotel la mayoría de los trabajadores, no han recibido capacitación, debido a la falta de conocimiento del patrón. La mayoría de los trabajadores se sienten a gusto con su puesto, solo una minoría de los trabajadores no esta de acuerdo con el puesto que tiene, ni con las actividades que desempeñan, ya que el salario que reciben no va de acuerdo con las actividades que realizan.

Además la mayoría de los trabajadores no se les proporcionan las prestaciones indicadas por la ley. Por lo tanto el trato que ellos reciben del jefe es un poco malo, ya que este sr. Casi no llega al hotel, casi no tiene trato con ellos por que llega solo 2 o 3 veces a la semana.

La mayoría de los trabajadores opina que les gustaría ocupar otro puesto, solo la minoría opino lo contrario, por lo tanto los trabajadores, mencionaron que no se les ha brindado ningún reconocimiento por su desempeño laboral, sola la minoría dice que si ha recibido, mediante encomios, palabras, etc.

Por eso los trabajadores, creen que es necesario contratar mas empleados para un mejor servicio, pero la mayoría de los trabajadores opinan que las vacaciones que les dan, no se las pagan de acuerdo a la ley, solo le pagan lo mínimo, lo que el patrón ve conveniente, todos los trabajadores opinan que el hotel necesita una remodelación en pisos, pintura, baños, etc.

CAPITULO 4 PROPUESTA: CURSO DE CAPACITACION DE RELACIONES PUBLICAS A LOS TRABAJADORES Y CURSO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL AL PATRON DEL “HOTEL XOCHIMILCO “.

4.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA

Dar a los empleados un curso de capacitación, para mejorar su desempeño laboral, este curso consistirá en:

- ❖ Relaciones Publicas

Este curso se impartirá 3 veces a la semana, con 2 hrs. Diarias, solo serán 3 meses de capacitación.

También le daríamos un curso especial al patrón, este seria, sobre el cambio organizacional.

Además le recomendaríamos, al patrón un curso motivacional que impartiría a sus trabajadores dándole apoyo cuando estos lo necesiten, también debe darles: reconocimiento por su desempeño laboral, por su puntualidad, por ser el mejor empleado del mes, etc.

CURSO DE CAPACITACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL PATRON

TEMAS:	MESES																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Que es una organización																																					
Importancia de la organización																																					
Técnicas de organización																																					
Principios de la organización																																					
Origen del cambio organizacional																																					
Cambio organizacional																																					
Definición, objetivo del cambio organizacional																																					
Beneficios del cambio organizacional																																					
Importancia y diferentes cambios organizacional																																					

4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Esta propuesta tiene la finalidad de lograr que el dueño del hotel reflexione sobre la manera en que esta administrando el hotel ya que este lleva así más de 15 años.

El objetivo es mejorar la situación actual del hotel xochimilco, lograr que los clientes queden una mayor satisfacción con su visita, y estén mejor satisfechas con el servicio que se las brinda.

Además lograr darle a los trabajadores, un curso de capacitación, sobre la atención personalizada que le brindan a los huéspedes.

Por lo tanto, con esta propuesta lograremos dar un mejor servicio y una atención personalizada, y así, alcanzar un mayor número de clientes ya sea a nivel estado y nacional.

4.3 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

- ❖ Obtener conocimiento exacto y profundo de las relaciones públicas para los trabajadores, y conocimiento del cambio organizacional por parte del patrón.
- ❖ Mejor relación entre patrón y trabajador.
- ❖ Coordinación en todas las actividades.
- ❖ Mayor productividad
- ❖ Calidad en el servicio, para tener mayor competitividad en el mercado.
- ❖ Mas oportunidad de crecimiento

4.4 PRESUPUESTO DE LA CAPACITACIÓN

Para realizar este presupuesto de capacitación, se tomaron en cuenta factores importantes como son: el tamaño de la empresa, las utilidades con esta cuenta, y los recursos materiales necesarios que van a ser utilizados en dicha capacitación.

El lugar donde se les impartirá la capacitación a los trabajadores, será en el mismo hotel ya que esta cuenta con cuartos disponibles, el cual cuenta con ventiladores, y por la cantidad de empleados que son 6 es más que suficiente el lugar para dicha capacitación.

A continuación mencionaremos los recursos materiales que utilizaremos para llevar a cabo dicha capacitación:

PRESUPUESTO DEL CURSO DE RELACIONES PUBLICA

MATERIAL	
Asesor del curso	\$15,000
Salón del curso	Propio
Sillas	Propias
Mesas	Propias
Lápiz	\$28
Hojas	\$60
Computadora	Propio
Video proyector	\$5000
Café	\$50
Galletas	\$300
Refrescos (tres paquetes de 6 refrescos cada uno de diferentes Sabores).	\$ 400
Paquete de 500 servilletas	\$28

4.5 RECOMENDACIONES

- ❖ Establecer un horario de apertura del hotel y cumplir con el horario acordado
- ❖ Motivar a los empleados constantemente, no económicamente sino, por sus logros adquiridos en la empresa.
- ❖ Escuchar las sugerencias que los empleados le hagan sobre el mejoramiento del hotel u otras sugerencias.
- ❖ Mejorar la calidad en el servicio.
- ❖ Cambiar la manera de dirigir la empresa, hacerlo mediante los nuevos métodos aprendidos en el curso de cambio organizacional.
- ❖ Implementar programas de motivación para los trabajadores, para tener un mejor ambiente laboral.
- ❖ Tener más comunicación directa con los empleados.
- ❖ Hacer una remodelación sencilla o austera sobre las debilidades de la infraestructura del hotel, (pintura, piso, baños, escaleras, etc.)
- ❖ Dar una atención personalizada a los clientes, ya que estos son nuestra principal materia prima, para alcanzar el éxito a nivel estado y nacional.

CONCLUSION

A lo largo de nuestra investigación que se titula “¿porque es importante que las empresas hagan una reingeniería para obtener una calidad en el servicio?”, hemos recabado suficiente información teórica y de campo que nos ha permitido cumplir los objetivos planteados en un principio, pues hemos observado y evaluado la funcionalidad que tienen las empresas, en especial al “Hotel xochimilco.

Pero no solo esto, sino que nos hemos dado a la tarea de analizar toda la información obtenida conjugándola con la brindada por los actores principales de la factibilidad del proyecto (empleados y clientes) a través de sus respuestas a nuestros instrumentos de investigación (encuestas).

Sirviendo todo esto para darnos cuenta que aunque los jefes administrativos, hablan de calidad en el servicio, la mayoría de las empresas no les agrada hacer cambios organizacionales en sus empresas, siguen utilizando las mismas técnicas o herramientas y no solo eso son estrategias de generaciones anteriores, todo esto es provocado por la falta de conocimiento y capacitación que necesita el patrón y el personal para dar una mejor atención personalizada al cliente.

La escasa información que tiene el patrón del “hotel xochimilco” influye mucho en la administración que tiene el hotel, esto se debe a la falta de conocimiento que tiene el patrón sobre el cambio organizacional que debe hacerse en el hotel.

Surgiendo de esta comprobación las siguientes conclusiones las cuales mostramos a continuación:

- ❖ La mayoría de las empresas no hacen una reingeniería, esto se debe a la falta de conocimiento que tienen sobre esta, pero tampoco se preocupan por estudiar o consultar un libro que hable sobre este tema.

- ❖ La reingeniería no se ha integrado totalmente en las actividades que se realizan en las empresas, solo lo hacen de manera parcial principalmente en empresas pequeñas, y microempresas con pocos ingresos.
- ❖ Algunas empresas solo llevan acabo la reingeniería en su estructura organizacional. O solo se dirigen al personal que labora en ella.
- ❖ Por lo tanto muchos ejecutivos de empresas casi no tocan este tema ya que es muy complicado, pero existen varios tipos de reingenierías, ya que esta puede ser parcial o totalmente en toda la empresa.
- ❖ En esta empresa que elegimos estaremos utilizando una reingeniería un poco mas sencilla ya que será parcialmente, porque nos enfocaremos al personal que labora en el hotel, ya que se les dará una capacitación para mejorar el trato a los huéspedes, y asi dar un mejor servicio de calidad al cliente.
- ❖ Por lo tanto al patrón se le dará una capacitación para tratar mejor a su personal y que este conciente de la mejora que se le tiene que dar al hotel para estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías y ya que en este mundo de los negocios hay que estar siempre actualizados, para no quedarnos absosletos, ante los retos que se nos vienen encima.

En general podemos expresar, la reingeniería es muy importante que realice en todas las empresas ya sea total o parcial ya que con esta se mejora el servicio y a si lograr alcanzar una mejor calidad y permanecer por mas tiempo en el mercado.

Por esta razón como futuros administradores y personas preocupadas por el mejoramiento que tienen nuestras empresas en nuestro país, nos atrevemos a realizar la siguiente propuesta para que las empresas alcancen un mejor servicio de calidad y logren tener un mejor aprovechamiento de la producción.

BIBLIOGRAFIA

- 1.-**“Reingeniería” como aplicarla con éxito en los negocios**, Editorial Autor: Daniel Morris, Joel Brandon pag. 4
- 2.-**Posicionamiento”**. Autor: Trout, Jack. Mc Graw Hill, 1986. Pág. 263
- 3.-**Marketing: Concepto y estrategias”**. Autor: William. 9na edición. Mc Graw Hill. 1997 Pág. 877.)
- 4.- **Enciclopedia Salvad Diccionario**. 1970
- 5.-**Como hacer una reingeniería** “autor: Raymon L. Manganilli, editorial Norma 1995, Pág. 8
- 6.-**Reingeniería del cambio**, editorial Marcombo Pág. 1 Cáp. 1
Autor: Benoit Grouard/ Frans Meston.
7. - **Reingeniería de procesos de negocios**, autor: Henry J. Johansson, editorial limusa, 3ra. Edición, pág. 209, 210
8. – **La Creatividad y Administración del cambio**, autor: Tudor Rickards, editorial Oxford, 2001, pág. 191-196.
9. - **Cambiar el Juego**, autor: Eric G Flamhohz, Yvone Randle, editorial University press, 2001 Pág. 9-14
- 10.- **Reingeniería en la gerencia**, autor: James Champy, editorial grupo norma, México 1995, Pág. 11-14.

11.- **La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios**, autor: Joe Peppard. Philip Rowland, Editorial, Hispanoamericana, S. A. Pág.13-15

12.- **La Administración y control de la calidad**, autor: Jaime R. Evans, editorial thomson, Pág. 5

13.- **Calidad el secreto de la productividad**, autor: Felipe de j. arrona Hernández, editorial técnica S.A. México, 1987. Pág. 8

14.-**Administración por calidad**, autor: Manuel Aburto Jiménez, Editorial continental S.A. de C.V. México 1997 Pág. 11 autor: Felipe de j. arrona Hernández, editorial técnica S.A. México, 1987. Pág. 8

15-**Calidad el secreto de la productividad**, autor: Felipe de j. arrona Hernández, editorial técnica S.A. México, 1987. Pág. 8

16 **“calidad del servicio”** autor: Jacques Horovitz. Editorial trillas, Pág. 1

17.-**Administración de la calidad**, autor: José Luís palacios blanco, Editorial trillas, mayo 2006, Pág. 34

18.- **Calidad sin lágrimas, el arte de administrar sin problemas.** Autor: Philip B. Crosby, Editorial continental, S.A. de C.V. México 1999 Pág. 15,16

19.- **La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad”**
Autor: Philip/ B. Crosby, Pág. 11, 100

20. - **Control de Calidad**, autor: Dale H. Besterfield, 4ta edición, Miembro de la cámara Nacional de la industria, editorial.

21. - **El Hombre Principio Universal de la Calidad**, autor: Roberto Carmona Davila, editorial Diana, México 1998, Pág., 10, 11.

22. - **Como lograr la Calidad en bienes y servicios**, autor: Raúl Cárdenas Herrera, editorial limusa, grupo Noriega Torres, 1993, Pág. 124, 125.

23.- **Comisión de Calidad y Productividad Empresarial**, autor: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A, C, edición agosto 1990, Pág. 13.

24.- **Control Total de la Calidad**, autor: Arman V. Feigenbaum 3ra. Edición, 1986 editorial Continental. S.A. DE C.V. México Pág. 4, 5,6.

25.- **Fundamentos de a administración**, autor: Much Galindo García Martines, editorial trillas, decimotercera reimpresión, agosto 2003, Pág.

GLOSARIO

Especialización: es una de las formas de la división social del trabajo tanto entre distintas ramas de la industria y de la producción agrícola como en el interior de una rama en los diferentes estadios de elaboración del material

Infraestructura: Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de una organización o para el desarrollo de una actividad: infraestructura viaria. Parte de una construcción que está bajo el nivel del suelo.

Geopolíticas: es la ciencia que, a través de la geografía política, la geografía descriptiva y la historia, estudia la causalidad espacial de los sucesos políticos y sus futuros efectos. La geopolítica representa uno de los instrumentos para definir las estrategias de la colonización del mundo.

Obsoletos: Poco usado, término obsoleto. Anticuado, inadecuado a las circunstancias actuales.

Proceso: es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Se refiere al cambio de estado desde un estado inicial hasta un estado final. Conocer el proceso significa conocer no sólo los estados final e inicial sino las interacciones experimentadas por el sistema mientras está en comunicación con su medio o entorno.

Globalización: es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial

Automatización: se basa en la capacidad para controlar la información necesaria en el proceso productivo, mediante la existencia de mecanismos de medición y evaluación de las normas de producción. A través de diversos instrumentos controlados por la información suministrada por la computadora, se regula el funcionamiento de las máquinas u otros elementos que operan el proceso productivo.

Competitividad: en el mundo actual se define como la capacidad de generar una mayor producción con el menor costo posible, en áreas de la competitividad los salarios de los trabajadores han ido descendiendo en todo el mundo y los países que son más competitivos son precisamente en los cuales el salario mínimo es mucho menor que en el promedio del mundo, hoy en día las empresas que mayores ganancias obtienen en el mundo son las que fabrican sus productos en países como China donde la mano de obra es muy económica y esos productos los venden en los países de primer mundo donde el poder adquisitivo de un ciudadano promedio es mucho más elevado que en la mayoría de demás países.

Expectativas: Técnica de análisis para predecir las cotizaciones futuras de un valor basada en el estudio minucioso de los estados contables de la empresa emisora, así como de sus expectativas futuras de expansión y de capacidad de generación de beneficios.

Retroalimentación: como el proceso en virtud del cual al realizar una acción, con el fin de alcanzar un determinado objetivo, se realimenta las acciones previas de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquellas acciones pasadas.

Estándares: Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia por ser corriente, de serie: pantalón, productos estándar. Modelo o patrón: se rige por unos estándares normalizados.

Expansión: El incremento de los negocios de las franquicias ha sido enorme en los últimos años. Como prácticamente todo negocio exitoso y bien organizado puede darse en franquicia, este método ha sido la forma natural de hacer crecer buenas ideas, utilizando el dinero de otros.

Anexos

