



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

---

---

**IZTAPALAPA**

- C S H

✓ **APLICACION DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS DE  
NEGOCIOS A LAS EMPRESAS: ASEMEX Y GRUPO  
COLLADO**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
✓ **LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

✓ **MARIO RODRIGUEZ GASPAR**

Asesor: Lic. Carlos Morales de la Vega

**ASESOR DE LA PRESENTE TESINA**

**LIC. CARLOS MORALES DE LA VEGA**

# **Reingeniería de Procesos de Negocios**



**Un concepto nuevo e impactante en los negocios.**

## INDICE

CAPITULO	PAGINA
INTRODUCCION	
I. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS	1
II. EL CAMBIO Y EL ENFOQUE ORGANIZACIONAL HACIA EL CLIENTE	7
III. LA REINGENIERIA DE NEGOCIOS, EL BENCHMARKING Y LA MICROEMPRESA	
A. IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA Y LOS PROBLEMA QUE ENFRENTA	14
B. LA REINGENIERIA DE NEGOCIOS Y EL BENCHMARKING COMO OPCIONES DE SOLUCION	15
IV. LA INDUSTRIA MEXICANA FRENTE A LA REINGENIERIA	19
V. REINGENIERIA	
A. DEFINICION FORMAL	25
B. PRINCIPIOS DE REINGENIERIA	26
C. ELEMENTOS DE REINGENIERIA	28
D. REINGENIERIA ¿QUE ES?	29
E. REINGENIERIA ¿COMO ENTENDERLA?	31
VI. LIDERAZGO, CULTURA Y TECNOLOGIA	
A. EL LIDER	35
B. CULTURA	39
C. TECNOLOGIA	41

VII. REINGENIERIA Y LOS PROGRAMA DE CALIDAD	
A. DIFERENCIA ENTRE REINGENIERIA Y MEJORA CONTINUA	48
B. LOS “SI” Y LOS “NO”	51
VII. REINGENIERIA DE PROCESOS	
A. REINGENIERIA DE PROCESOS A TRAVES DE TRES FUNDAMENTOS	53
B. RECONSTRUCCION DE PROCESOS	59
C. CASO WAL MART-PROCTER & GAMBLE, METODO DE REPOSICION CONTINUA	68
IX. LA REINGENIERIA Y LOS RECURSOS HUMANOS	72
A. LOGRAR LA REDUCCION DE COSTOS DE PERSONAL	73
B. DEFINIR NUEVOS TRABAJOS	74
C. LA NECESIDAD DE NUEVOS ENFOQUES	74
D. LA REINGENIERIA Y EL ENFOQUE DE EQUIPO	75
E. REDUCIR LOS NIVELES DE ADMINISTRACION	76
X. APLICACION DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS A LA COMPañIA ASEMEX (ASEGURADORA MEXICANA S.A.)	78
GRUPO COLLADO . DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE NEGOCIO	88
XI. EJEMPLOS DE REINGENIERIA	
A. ALFOMBRAS	91
B. HOSPITAL	94
C. VENTAS	95
D. KODAK- FUGI	96
E. REINGENIERIA MAL APLICADA	98
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	

## INTRODUCCION.

Los mercados están cambiando, el mundo se está globalizando, las fronteras comerciales están desapareciendo, ahora se tiene una competencia muy grande lo que lleva a que todos quieran reinventar a las empresas porque el viejo modelo ya no funciona.

Existe una salida: se llama Reingeniería y se ha venido aplicando en los últimos años. La Reingeniería implica el rediseño radical de toda la organización con el fin de incrementar su capacidad competitiva para que pueda servir mejor y dar un valor superior a sus clientes. Ello se obtiene a través de eliminar departamentos, niveles y funciones innecesarias y, de optimizar sensiblemente la calidad y la productividad de los procesos prioritarios del negocio o institución.

La presente investigación está orientada precisamente hacia la reingeniería, especialmente a la reingeniería de procesos de negocios. El objeto de la investigación es conocer este nuevo concepto, sus elementos y la manera cómo se aplicó en Estados Unidos, país donde nació, y cómo se está aplicando actualmente en México.

Aquí se tratan todos los aspectos que intervienen en un rediseño de procesos aunque no es necesario que se incluyan todos cuando se reestructura un proceso ya que no todas las situaciones son iguales.

No se descarta la posibilidad de que los pasos de reingeniería aplicados en una organización puedan funcionar eficientemente en otra. Todo

depende de cómo se aplique. En cualquier caso lo que se debe buscar es:

- 1) Reestructurar procesos completos, desde el proveedor hasta el cliente al eliminar barreras funcionales que impiden servir mejor al mercado;
- 2) Integrar más rápidamente procesos rutinarios o adormecidos de calidad total;
- 3) Aligerar la estructura obsoleta o pesada en una organización;
- 4) Reducir los ciclos de tiempo en la manufactura, el rediseño o los servicios;
- 5) Desarrollar nuevas formas de trabajo notablemente más productivas;
- 6) Crear grupos multidisciplinarios que analicen y resuelvan nuevas formas de trabajo incrementales y;
- 7) Incrementar la satisfacción de los clientes.

Estos temas son tratados detalladamente en esta investigación la cual constituye un marco de referencia para todas aquellas personas interesadas en la reingeniería de procesos de negocios. La investigación se divide en once capítulos:

En el primer capítulo se presenta la situación pasada y actual de las empresas; es decir, cómo se han venido administrando sus procesos, con el objeto de entender sus necesidades y saber en qué situación se encuentran frente a un mercado tan competitivo.

En el segundo capítulo se menciona la necesidad de cambiar para actualizarse y no quedar en la obsolescencia; esto implica un cambio radical en donde se le debe dar una gran importancia al cliente.

En el capítulo tres se presenta un panorama general de la reingeniería de negocios, para entender su relación con la pequeña empresa en México; además se trata el concepto de Benchmarking como una opción de solución.

Este concepto trata de hacer que una pequeña empresa compita con una más grande o al menos igualar su calidad.

En cuarto lugar se trata la relación de la empresa mexicana con la reingeniería, es decir, sus debilidades y fortalezas para implantar un procesos de éste tipo en la industria mexicana.

Todos los aspectos que intervienen para ayudar a comprender la reingeniería se presentan en el capítulo cinco, este capítulo se considera de gran importancia ya que es la principal base para cualquier intento de reingeniería.

El liderazgo, la cultura y la tecnología son aspectos importantes que intervienen en el procesos de reingeniería. Es por ello que es necesario entenderlos y saber de qué manera influyen para la implantación de este proceso. Con esta finalidad se estructuró el capítulo sexto.

Un capítulo no menos importante es el séptimo, aquí se trata un concepto muy conocido "Calidad Total" y se relaciona con otro no muy conocido "Reingeniería". La unión de estos dos conceptos tiene resultados muy interesantes.

En el capítulo ocho se exploran los aspectos para elaborar una reingeniería de procesos. En primer lugar se menciona, por medio de un ejemplo, cómo se puede entender la reingeniería de procesos. En segundo lugar, con el apoyo de varios ejemplos, se da una explicación de la reconstrucción de procesos.

En el siguiente capítulo se toma en cuenta un aspecto muy importante, se trata de los Recursos Humanos y su comportamiento frente a la reingeniería. En este capítulo se pretende dar a conocer como funciona el aspecto humano en un proceso ya rediseñado, es decir, la manera como se organiza para crear equipos de trabajo y cómo se deben desempeñar para obtener el máximo rendimiento.

El capítulo diez es el centro de interés, lo que se presenta aquí es un caso de reingeniería aplicado a una empresa mexicana: ASEMEX, Aseguradora Mexicana S.A. El caso que se presenta es un ejemplo de proceso de indemnización por accidente automovilístico. Se hace un replanteamiento de todo el proceso para, posteriormente, reestructurarlo. Además, se incluye un diagrama de actividades de negocios ya reestructurado y aplicado al Grupo Collado. Se trata del proceso de pedido de esta empresa.

Finalmente, en el capítulo once se presenta un apoyo para la investigación. Se trata de la presentación de varios ejemplos para entender de manera más precisa en qué consiste la reingeniería de procesos.

## I. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS.

El poder que tenía el productor para dictar condiciones de venta ha cambiado hacia el cliente. Hoy en día quien dicta las condiciones son los clientes.

Se puede tener un buen producto o servicio que sin embargo no vende lo que podría por deficiencias internas. El mismo sistema de trabajo que la mayor parte de las industrias utilizan hoy en día, restringe fuertemente el desempeño potencial que puedan alcanzar, pues se sigue trabajando con técnicas desarrolladas para otro entorno, en otra época. Las empresas tradicionales están organizadas en función de necesidades y limitaciones caducas:

- \* Múltiples niveles jerárquicos.
- \* Organización por funciones.
- \* Pocas economías de escala.

Esto obedecería a la situación prevaleciente en la posguerra, caracterizada por:

- \* Gran demanda de productos.
- \* Corridas largas.
- Uniformidad.
- Estabilidad.

\* Rigidez.

\* Gran tamaño y por lo mismo, supervisión estrecha y control burocrático excesivo.

Pero, ¿cómo es el panorama actual? se caracteriza por:

\* Globalización.

\* Apertura económica.

\* Escenarios económicos complejos.

\* Consumidores más exigentes y desleales.

Todo ello tiene como efectos:

\* Menos pero más poderosos competidores.

\* Menos pero más poderosos clientes.

\* Alto ritmo de innovación.

\* Gran exigencia por la calidad y funcionalidad.

\* Dificultad para estimar ventas.

Las empresas de hoy, a diferencia de los 50s, se caracteriza por tener pocos niveles jerárquicos, una organización por procesos y economías de escala que en aspectos más específicos resultan organizaciones con:

\* Alta competencia.

\* Flexibilidad.

\* Capacidad de reacción

\* Innovación.

\* Delegación de autoridad.

\* Controles simplificados.

El estado de ánimo de los empresarios de todo el mundo en los albores del siglo XXI, podría calificarse como de inquietud. Inquietud ante los cambios vertiginosos que se están produciendo en todos los ámbitos y que para la empresa significa, entre otras situaciones, globalización del mercado, competencia encarnizada, responsabilidad multifuncional, eficiencia para garantizar vigencia, capacidad de invención y de adaptación.

Los empresarios mexicanos no están al margen de estos avatares. Acusan el golpe y tratan de acompasar su marcha al ritmo acelerado que les impone este nuevo tipo, advierten que aún hay mucho camino por recorrer, que las dificultades son grandes, porque, al decir de algunos, México ha arrancado tarde respecto de muchos otros en esta carrera vertiginosa y la inquietud sigue.

Hay quienes se interesan especialmente en buscar las razones que les dificultan el camino y las formas para despegar.

En los mercados altamente complejos, en los que la volatilidad tecnológica, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, requerimientos de calidad y servicio, han descubierto a los oferentes de sus antiguos privilegios y han convertido a esta época en la era del consumidor, donde el cliente es el rey.

Es así, como una buena utilización de los activos de la empresa, un manejo eficiente de los inventarios y conservar la lealtad de los clientes se convierten en factores críticos para obtener la diferenciación en el mercado y ganar la batalla que se presenta en la meta del cliente.

Los métodos tradicionalmente utilizados para mejorar el desempeño de las organizaciones, como racionalización de procesos y automatización, no han cumplido con los requerimientos actuales de las empresas. En particular, aquellas empresas grandes que manejan estructuras organizacionales pesadas, cuantiosos volúmenes de información, diversas líneas de productos y que inherente a ellas poseen paradigmas importantes en su filosofía de operación.

Cada empresa posee una gran cantidad de reglas implícitas o heredadas como: "las decisiones sobre mercado las tienen que realizar las oficinas centrales", " los operadores no pueden hacer reparaciones de los equipos de proceso", "las quejas deben realizarse a través del departamento de servicio al cliente", "hay que llamar cada lunes antes de las 9:00 a.m. a nuestro cliente para llenar el control de entregas de producto de la semana anterior". Todas estas reglas han sido originadas por una cultura organizacional añeja que ha tomado estos principios como fundamentales para la operación eficiente del negocio.

La razón del fracaso en la instrumentación de las soluciones tradicionales en las organizaciones de Estados Unidos, se atribuye a que muchos de los trabajos, flujogramas de trabajo, mecanismos de control y estructuras

organizacionales vienen de otra época, en la cual las condiciones del ambiente competitivo de los negocios eran distintas.

Una pregunta surgió inevitablemente en la alta dirección de las empresas en Estados Unidos: ¿qué es lo que debemos hacer?. La respuesta es sencilla y ésta tiene un alcance mayor de lo que sucede en norteamérica, ya que este ambiente competitivo es un fenómeno global. Se necesita rediseñar la estructura de cómo se desarrollan los negocios.

Hace aproximadamente 10 años, reconociendo la imperiosa necesidad de cambio para adaptarse a esta nueva realidad, orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, algunas empresas iniciaron una serie de transformaciones con un enfoque totalmente diferente al pensamiento tradicional. En forma independiente, estas empresas utilizaron ciertas técnicas y metodologías similares. Estas similitudes fueron ordenadas y se le conoció con el nombre de Reingeniería. El enfoque que se sigue consiste en orientar los principales procesos del negocio hacia la satisfacción total del cliente, eliminando burocracia innecesaria y actividades que no agregen valor al producto o servicio con el que buscamos satisfacer a nuestros clientes.

El mensaje es: "ya no es necesario ni deseable que las empresas organicen su trabajo en torno a la división del trabajo de Adam Smith". Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio. Lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al proceso.

Actualmente en la mayor parte de las compañías nadie está a cargo de los procesos. Casi nadie se da cuenta de ellos. Las compañías cuentan con estructuras verticales construidas sobre las estrechas piezas de un proceso. La persona que verifica el crédito del cliente pertenece al departamento de crédito, que probablemente forma parte de la organización financiera. Los que toman parte en un proceso miran hacia adentro de su propio departamento y hacia arriba, donde está su superior; pero nadie mira hacia afuera, donde está el cliente.

Las estructuras organizacionales de la mayoría de las empresas son obsoletas ya que han sido diseñadas pensando en funciones o tareas más que en procesos de negocios y los objetivos que persiguen dicho proceso.

En la actualidad las organizaciones deben ser flexibles y oportunas para ofrecer calidad, innovación y servicios, ya que estos parámetros constituyen un factor clave de éxito en los negocios.

## II. EL CAMBIO Y EL ENFOQUE ORGANIZACIONAL HACIA EL CLIENTE.

Númerosas fuerzas obligan al cambio: la globalización, la privatización, la ecología y la competencia. Y las adaptaciones tradicionales, que se consiguen con mejoras innovadoras pero incrementales, a veces no dan la velocidad de respuesta precisa. La reingeniería permite anticipar, obtener y administrar el cambio o la adaptación necesaria.

Hay lecciones que aprender, debemos tomarlas. Primero, la gente, nuestros clientes quieren cambios en la calidad y precio del servicio que está recibiendo. Segundo, la competencia va a ayudar a los fuertes y competentes y a lastimar a los débiles e ineficientes. Tercero, existe tecnología disponible y de muchos tipos para ayudar a modernizar la industria.

El mensaje es claro: el mercado va a cambiar, está cambiando. Los ganadores serán parte de ese cambio. El tiempo para hacerlo es ahora.

En 1986, Corea del Sur estaba donde se encuentra México ahora, al filo de la desregulación , al filo de la creciente competencia nacional y extranjera. Los dos países son diferentes. Las culturas, las economías y las necesidades de la gente son distintas, pero también hay similitudes.

Para hacer un cambio positivo y rápido en México, estamos en mejor posición que cualquiera de las compañías coreanas y norteamericanas de Corea del Sur en 1986 o en 1987. Dos razones apoyan esta conclusión:

1) Tenemos el conocimiento y la habilidad de hacer cambios. La primera razón para cambiar es que tenemos el conocimiento, las habilidades de movernos de una aislada e histórica mal llevada industria, a menudo con pocas ganancias, a una actividad rentable, con productos modernos, apoyada por sistemas modernos y controles financieros adecuados, que de a los clientes excelente servicio y contribuya en la economía de México. El conocimiento está aquí, no es ciencia espacial. todo lo que necesitamos para cambiar nuestra industria está disponible solo debemos aplicarlo.

2) Tenemos que cambiar, la competencia será la razón. La segunda razón es que tenemos que cambiar porque:

- \* el cliente ha cambiado.
- \* La industria ha cambiado.
- \* Los inversionistas extranjeros nos harán cambiar.

Tal vez uno de los temas más discutidos, más analizados, más repetidos pero tal vez menos comprendidos en estos tiempos, es el tema de EL CAMBIO.

No existe seminario, curso, diplomado o estudio de formación ejecutiva que no inicie con una breve o amplia disertación sobre los procesos del dinámico movimiento que presenta el mundo de hoy. Los ejecutivos se enfrentan en lo que puede convertirse en su principal reto: Su habilidad para adaptarse y crecer dentro de entornos en continua evolución.

A medida que el tiempo transcurre, el mundo adquiere un ritmo cada vez más veloz de transformación. no importa el ámbito de la actividad: Negocios, deportes, política, obras de desarrollo comunitario o religión. En todos los órdenes se están modificando los estilos de acción, las creencias, las decisiones, y la forma como se enfrentan los problemas. El mundo cambia cada vez más rápido.

El esquema se ha vuelto bastante complejo, pues no solamente el cambio tiene ahora un ritmo exponencialmente mayor que en el pasado, sino que sigue un recorrido "a saltos" y en forma discontinua. Ya se volvió difícil trabajar el horizonte de planeación a largo plazo en décadas y en quinquenios, llegando incluso a hablarse en algunos sectores, como por ejemplo la informática, de tiempos tan cortos como dos o tres años pues es seguro que en circunstancias habrán cambiado para aquél entonces.

En el contexto trazado, las organizaciones deben tomar decisiones que las enfrentan a futuros totalmente diferentes. Las empresas pueden optar por las alternativas que aparecen en la siguiente figura, entendiendo que el cambio que tomen puede no tener retorno dada la velocidad con que se desarrollan las cosas.

## ORGANIZACIONES

DECISION

CAMBIAR

NO CAMBIAR

CONSECUENCIAS

SOBREVIVIR

DESAPARECER

### Alternativas organizacionales frente al cambio

El deseo de cambiar por sí solo no asegura en ninguna forma la supervivencia de las organizaciones, pero por lo menos les permitirá la oportunidad de sobrevivir y eventualmente crecer. Pero eso sí, las que decidan seguir por el cómodo camino de mantener las cosas como están tarde o temprano desaparecerán.

### REACCIONES INDIVIDUALES FRENTE AL CAMBIO.

En estos procesos, la dirección de las organizaciones juega un papel primordial. En las empresas y en general, en todo el mundo, existen cuatro tipos de personas: los que ni siquiera perciben que las cosas están cambiando, los que simplemente observan pasar el cambio, pero no se deciden a seguirlo, los que toman la decisión de avanzar, pero se esperan para ir detrás de otros que ya lo hicieron, y aquellos que se atreven a convertirse en gestores del cambio. Los primeros nunca sabrán qué les pasó a la hora de analizar su fracaso. Los segundos tendrán el amargo desconsuelo de lamentar su falta de decisión. Los terceros seguirán siendo

siempre siendo los segundos detrás de los verdaderos líderes, y los cuartos serán los auténticos triunfadores.

Todo hombre debe decidir aunque sea una vez en la vida, si se lanza a triunfar arriesgándolo todo, o si se sienta a contemplar el paso de los vencedores.

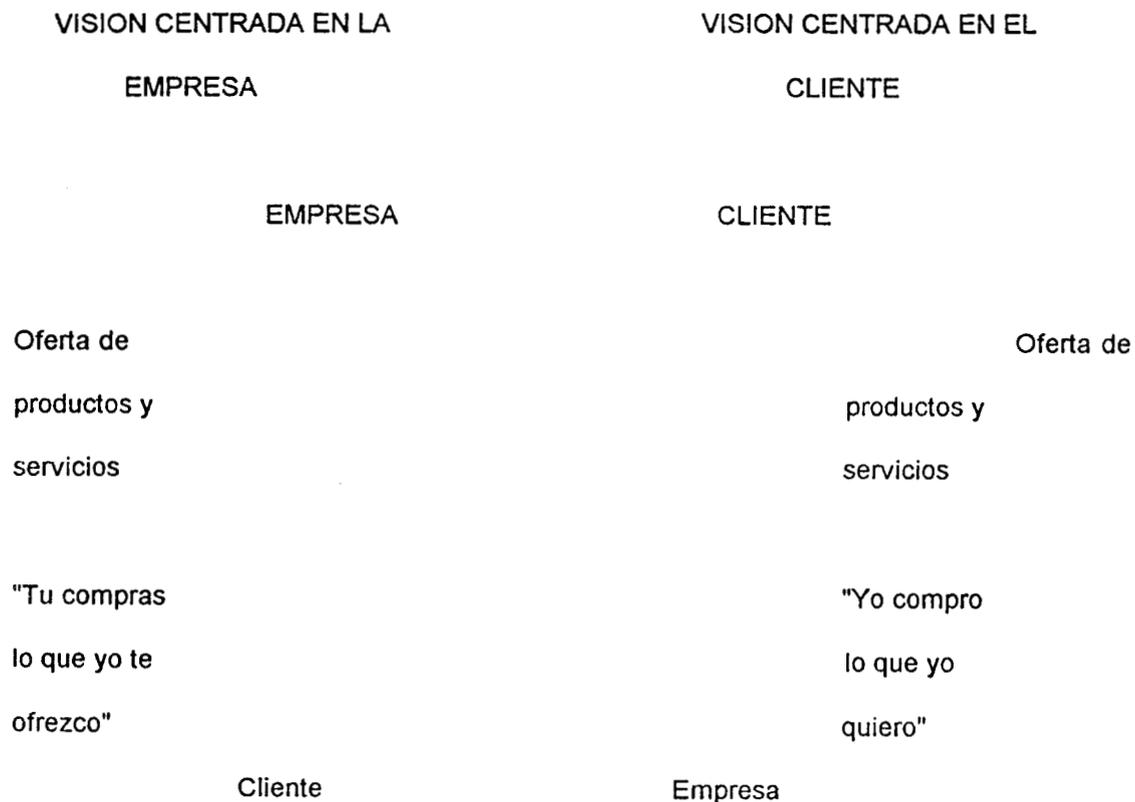
El cambio está en el corazón mismo del mundo moderno y ya no se puede evitar. no pide permiso para llegar y no se va a ir. Posiblemente no es cómodo para muchos, pero eso no interesa. De alguna forma se debe reaccionar y de lo que se haga o deje de hacer, dependerá el futuro que muy pronto cada uno realizará.

### EL ENFOQUE HACIA EL CLIENTE.

Los problemas que afronta la dirección de las empresas han sufrido también transformaciones. Las decisiones que hoy se toman obedecen a preguntas muy diferentes a las que se formulaban hace diez, veinte o treinta años. Las respuestas también son diferentes, lo mismo que sus consecuencias.

En términos generales se puede hablar de una evolución administrativa que cambió rápidamente sus enfoques. de orientarse preferentemente a la producción, ahora debe enfocarse al cliente. De una filosofía de trabajo en la cual privaba la máquina sobre el hombre, se ha llegado a una percepción más humanista de la empresa. En un rescate del cliente en sus dos connotaciones: externo e interno. Sin el primero no puede existir la

organización pues quien decide si compra o no, y sin el segundo tampoco pues es la fuerza vital que permite llegar al primero. Los esquemas cambian, tal como se aprecia en la siguiente figura.



Cambios de visión organizacionales.

### EL GRAN RETO.

El problema para México, Colombia y Venezuela y en general para todos los países en vías de desarrollo, es que la gran mayoría de las empresas están apenas iniciando procesos de calidad, mientras que sus competidores directos en una economía abierta como la que actualmente se vive, están

dos etapas adelante con su modernización administrativa. Es una "batalla" desigual, es la que no existen prisioneros. Es una lucha por el favor del cliente, en la cual no hay reglas. Lo único que se busca es la decisión de compra del consumidor.

¿Qué busca ese consumidor? ¿Cuál es el horizonte hacia donde todas las empresas deben orientarse?

El cliente: desleal, caprichoso, impredecible, exigente, escurridizo, complicado, pero en fin, poseedor de la "ra\$ón", busca en esencia una sola cosa: la *satisfacción de sus necesidades*. Es único principio y su único fin.

Entonces:

**El objetivo final: la satisfacción del cliente.**

### III. LA REINGENIERIA DE NEGOCIOS, EL BENCHMARKING Y LA MICROEMPRESA

#### A. IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA Y LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA.

En México la micro, pequeña y mediana empresa juegan un papel fundamental en la economía, ya que representan el 98% de las firmas formalmente registradas en el país y generan, aproximadamente, el 40% de los empleos.

Los criterios que se utilizan para clasificar a estas empresas son el volumen anual de ventas y el número de personas empleadas. La tabla siguiente muestra los montos de cada uno de estos indicadores .

---

Tipo de empresa	Ventas anuales	Personas empleadas
	(Salario mínimo anual de la zona A)	
Microempresa	Máximo de 110	De 1 a 15
Pequeña empresa	De 111 a 115	De 16 a 100
Mediana empresa	De 1116 a 2010	De 101 a 250

---

Dentro de este grupo, la microempresa representa el 95% del total de las empresas; es decir, la mayoría de éstas en nuestro país está formada por organizaciones que venden un máximo de 50 mil nuevos pesos mensuales y casi un tercio de ellas ocupan entre una y dos personas.

Cada año nacen un gran número de estas empresas; sin embargo, el 80% de ellas desaparecen en un período no mayor de dos años. Las razones de estos fracasos, son múltiples, destacando entre ellos los siguientes:

- \* Poca capacidad del empresario para administrar en forma integral a la organización.
- \* Falta de controles adecuados.
- \* Insuficiencia de capital ya sea por mala distribución del mismo o por problemas en la obtención de créditos al no tener soportes que requieren las instituciones de crédito, o bien por desconocimiento de los trámites necesarios.
- \* La falsa expectativa de la que la inversión se recuperará en el corto plazo

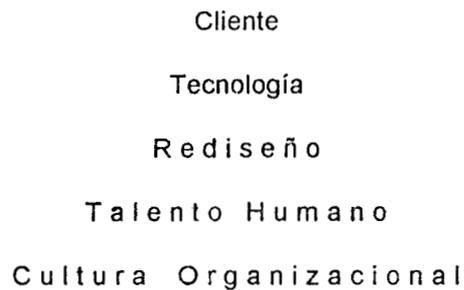
## B. LA REINGENIERIA DE NEGOCIOS Y EL BENCHMARKING COMO OPCIONES DE SOLUCION.

Desde hace algunos años, un nuevo modelo administrativo llamado Reingeniería de Negocios ha cobrado gran popularidad, tanto en nuestro país, como en algunas otras partes del mundo, especialmente en Estados Unidos, donde se acuñó dicho concepto.

Uno de los aspectos que más llaman la atención, tanto en el medio académico como en el empresarial, es la afirmación de que las

organizaciones deben volver a empezar arrancando de cero porque casi todo está equivocado.

La siguiente figura muestra la metodología de la reingeniería de negocios la cual reúne diferentes corrientes de la Administración.



La gran aportación de ésta metodología es el papel relevante que le da a la búsqueda una herramienta tecnológica poderosa, a partir de la cual se rediseña la organización.

Esta herramienta tecnológica poderosa permite romper con el paradigma vigente e iniciar uno nuevo. Esto da la oportunidad a las organizaciones pequeñas de convertirse en empresas líderes. Como ejemplo tenemos la industria automotriz japonesa vs la industria automotriz norteamericana; Pepsi Cola vs Coca Cola; y Apple vs IBM.

Esta aportación de la reingeniería de negocios abre grandes posibilidades para las organizaciones mexicanas, ya que el descubrimiento de una herramienta tecnológica poderosa se basa en la creatividad y en la innovación. Entendiendo por creatividad la generación de ideas y por innovación la materialización de éstas.

Un instrumento poderoso para la creatividad y la innovación es, sin duda, lo que se conoce como Benchmarking, el cual podemos definir como copia inteligente es decir, copiar lo mejor para superarlo y entonces convertirlo en lo mejor de lo mejor.

El benchmarking tiene como objetivo identificar la forma y los estándares de desarrollo interno de una organización. Es aquí donde debe empezar el benchmarking, porque al revisar la forma en que hacemos las cosas dentro de una organización, ayuda a conocer los propios procesos, situación indispensable para compararse con la competencia.

El benchmarking competitivo estudia los productos, servicios y procesos de trabajo de la competencia directa.

Finalmente, el benchmarking competitivo identifica información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de cualquier negocio aunque no sea su competidor directo. Es decir, busca las mejoras prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se éste sometiendo a benchmarking; así, una empresa automotriz puede copiar inteligentemente lo que éste haciendo American Express en lo relacionado a la atención al cliente.

No es sencillo que las empresas de excelencia dejen que otras organizaciones revisen sus procesos para que los copien y mejoren.

Algunos métodos que se utilizan para hacer benchmarking son:

- La compra del producto y utilización de los servicios de la competencia para revisar sus partes, forma de ensamblado, materia prima utilizada. etc.
- \* Escuchar a los clientes y proveedores.
- \* Ampliar las lecturas de libros, revistas, periódicos, etc., para mantenerse actualizado sobre los que se esta haciendo en otras organizaciones.
- \* Contratar personal de otras empresas que conozcan los procesos de las otras organizaciones.
- \* Contratar servicios de consultores ya que ellos tienen una visión más amplia sobre el mundo de los negocios.

Muchas personas argumentan con toda razón, que las microempresas difícilmente tienen acceso a los métodos arriba señalados, ya sea porque tienen poca información o escasos recursos para contratar personal de una empresa líder o los servicios de una empresa consultora. Ante esta realidad las universidades en las que existen escuelas de negocios tienen la responsabilidad de participar en la solución de este problema.

## **IV. LA INDUSTRIA MEXICANA FRENTE LA REINGENIERIA**

Antes de aplicar cualquier herramienta en la compañía, se deben identificar cuáles son sus procesos más importantes, los que más contribuyen al logro de sus metas. Además, es preciso medir esos procesos para ver qué efectos tienen en el desarrollo y alcance de los objetivos. En México y en otros países, la gente no conoce sus propios procesos de producción y de negocios, lo que le lleva a "parchar" las empresas y, en consecuencia, a hacerlas burocráticas e ineficientes.

Japón, por ejemplo, lleva cuarenta años estudiando y mejorando sus procesos, y para ello aplica diversas herramientas, como calidad total o la misma reingeniería. Basta observar el tipo de compañías con las que cuenta: siempre a la vanguardia desde el sistema de producción hasta el sistema de distribución y comercialización.

La reingeniería obliga a que la alta dirección de la compañía se involucre totalmente y promueva la necesidad de replantear por completo todos los procesos de operación "no los subprocesos".

Para llevar a cabo la reingeniería en la empresa mexicana debe evitarse seguir recetas y estar convencido de que se quiere un cambio total de la compañía. Los empresarios tienen que capacitarse y estar conscientes de su realidad, involucrarse ellos primero y luego sus trabajadores. Esto no implica descartar la asesoría de quienes conocen la aplicación de la reingeniería, la decisión tiene que partir del dirigente, quien habrá de preguntarse qué espera de la empresa.

Si una empresa es capaz de estructurar una buena estrategia, puede aplicar reingeniería, calidad total o círculos de calidad, donde sus procesos lo necesiten. Pero ni aún adoptando el primer proceso obtendrá los resultados esperados si dicha estrategia no está bien definida.

Para que el rediseño de procesos tenga éxito deben buscar líderes que contengan las siguientes categorías:

1. Social y afiliativo
2. Estados de ánimo
3. Social y expresivo
4. Sentimientos - interindividualidades
5. Ocupacional
6. Saludo emocional
7. Ético
8. Iniciativa
9. Accesibilidad

De estas categorías, los aspectos positivos son los que influyen en forma determinante para que en México una persona sea apreciada como un buen líder.

A raíz de estos puntos se realizó una investigación sobre qué tan sensible se encuentra la industria mexicana para utilizar un modelo de reingeniería. En abril de 1994, se concluyó la investigación de campo sobre la factibilidad de implantar un modelo de reingeniería de procesos de negocio (el modelo Colin-Arredondo de Reingeniería) en la industria química mexicana.

Aunque existe un gran índice de confiabilidad para implantar este modelo de reingeniería en México, hay que tomar con mucho cuidado los resultados de dicha investigación al tratar de implantar un modelo en una empresa en particular, ya que cada una presenta una problemática distinta y que requiere un diagnóstico previo de su situación para elaborar un plan de implantación.

En México, existen fuerzas y debilidades para implantar un modelo de reingeniería de procesos. Esto se describe a continuación:

### FUERZAS.

- \* La alta dirección se encuentra abierta a iniciar programas que les ofrezcan mayor productividad y competitividad.

- \* Hay una difusión de la misión y visión de la organización a todos los niveles de la misma.

- \* En general, se práctica planeación en las empresas y ésta es muy fuerte, sobre todos en el nivel operativo.

- \* Existen sistemas de calidad en la mayor parte de las empresas.

- \* La gran mayoría de las empresas han empezado a documentar su sistema de aseguramiento de calidad.

- \* La gerencia media y el nivel operativo históricamente se han mostrado muy participativos a nuevos proyectos en la organización.

- \* Existen métodos y procedimientos en los que la dirección, gerencia y nivel operativo están conscientes que necesitan modificarse porque han caído en obsolescencia.

- \* Existe un gran apetito en la industria por conocer más de reingeniería de procesos y el beneficio que ofrece a las organizaciones.

## DEBILIDADES.

- El compromiso de la dirección hacia la planeación y el trabajo en grupo para la misma.
- Una pobre vinculación entre la planeación estratégica y operativa.
  - \* Estructuras administrativas pesadas que dan una gran velocidad de respuesta a los cambios en el entorno.
  - \* Estructura organizacional enfocada a funciones de liderazgo que no delega autoridad a los subordinados (decisiones altamente centralizadas).
  - \* Conocimiento parcial de los procesos de negocio (conocen su función, pero no tienen una visión integral).
  - \* Indiferencia en el seguimiento de los métodos y procedimientos, ya que éstos han caído en obsolescencia (y esto se ha convertido en un paradigma).
  - \* Comunicación deficiente a lo largo de la cadena cliente-proveedor (interno y externo) por temor a perder una posición de poder en dicha relación.
  - \* Sistemas de calidad incipientes o en proceso de consolidación.

En la medida en que la empresa transforme estas debilidades en fortalezas estará en mejores condiciones para implantar un programa de reingeniería de procesos de negocios.

Esto nos lleva a que una organización que desee implantar un programa de reingeniería puede hacerlo, independientemente de cual sea su posición frente a las premisas planteadas; sin embargo, el éxito del programa dependerá de la calidad del diagnóstico y el cuidado con que se elabore el plan de implantación.

La conclusión a la implantación, es que en la velocidad en la cual se alcanza el proceso integral depende de la madurez de la organización y que identificar las fuerzas y debilidades nos proporciona un mapa en el cual nos podemos apoyar para destinar recursos y tiempo para asegurar el éxito y no necesariamente deben primero fortalecerse las debilidades antes de iniciar la reingeniería en la empresa.

Los factores clave de éxito para implantar un modelo de reingeniería en la industria mexicana pueden resumirse en:

- \* Crear un fuerte compromiso de la dirección y alta gerencia para la implantación del programa.

- \* Realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa.

- \* Realizar un plan de implantación, resultado de diagnóstico y que se dedique en un principio a los procesos clave con un enfoque a rediseño con grupos seleccionados.

- \* Aplicar el modelo de reingeniería elegido y darle seguimiento muy cercano hasta que alcance su nivel de madurez en la organización (con especial énfasis en el cambio cultural).

Estas conclusiones son aplicables para el sector industrial mexicano, puede tomarse como base para realizar estudios posteriores en sectores industrial, textil, químico, metalmecánico, etc., ya que poseen características similares.

Queda mucho por hacer e investigar sobre reingeniería de procesos de negocios y ofrece un reto interesante, para industrias, investigadores y estudiantes ya que en nuestro país esta técnica es relativamente nueva para la industria en general (aunque la industria automotriz y de procesos de línea de ensamble ha venido practicándose desde la década pasada), hay que madurar su aplicación y desarrollar modelos para la industria nacional.

## V. REINGENIERIA.

### A. DEFINICION FORMAL DE REINGENIERIA.

"Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". ( 1 ) Veremos las palabras claves de esta definición.

La primera palabra clave en la definición es **fundamental**.

La gente de negocios se debe hacer la pregunta básica acerca de sus compañías y de cómo operan. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? y ¿Por qué lo hacemos de la manera en que lo hacemos?. La reingeniería primero determina lo que debe hacer una empresa, luego cómo hacerlo. La reingeniería no da nada por hecho. Ignora lo que es y se concentra en lo que debería ser.

La segunda palabra clave es **radical**.

Rediseño radical significa llegar a la raíz de las cosas, no hacer cambios superficiales a lo que ya se encuentra en su lugar, sino tirar lo viejo. La reingeniería trata de la reinvención del negocio, no de su mejora, aumento o modificación.

La tercera palabra es **dramáticas**.

( 1 ) Michael Hammer & James Champy, Reingeniería, Ed. Norma, 1a. ed., México 1994, pag.34

La reingeniería no es hacer mejoras marginales o de incremento, sino alcanzar un salto considerable en la actuación. Estamos hablando de un cambio mayor.

La cuarta palabra clave es **procesos**.

Es más difícil de entender. La mayoría de la gente de negocios no está "orientada a procesos", está enfocada a tareas, trabajos, gente y estructuras. El proceso de negocio es una colección de actividades que llevan uno o más tipos de entradas de energía y genera una salida que es valiosa para el cliente, como el proceso de emisión de una póliza o del procesamiento de reclamaciones.

## B. PRINCIPIOS DE LA REINGENIERIA.

1) *Pensar en grande*. Se trata de lograr grandes mejoras; por lo tanto, hay que pensar en grande. Por ejemplo: proponerse reducir los tiempos de entrega de 60 a 3 días, disminuir los errores en 85% y los gastos en 75%.

2) *Organizar en torno a resultados*. (Es decir, organizar los procesos alrededor del producto). Esta es una gran ventaja del concepto, pues permite conocer los resultados incluso antes de que empiece el esfuerzo. Normalmente, en los programas de mejoras "incrementales" se van conociendo los resultados conforme se avanza; en la reingeniería ocurre a la inversa: Se diseña todo para llegar al efecto deseado.

3) *Hacer que quienes utilizan el producto del proceso sean los que realicen este.* Si los clientes van a necesitar reparaciones, hay que diseñar el sistema de manera que sean ellos mismos quienes lo hagan. Los consultores que más triunfan son los que logran integrar a sus clientes al proceso de consultoría. De esta manera, el informe final, que el cliente utilizará, es el producto de un proceso en el que él mismo participó y no un simple reporte elaborado por extraños.

4) *Situar el punto de decisión donde se realiza el trabajo e incorporar el control al proceso.* Hasta ahora se pensaba que quienes realizan el trabajo no tienen ni el tiempo ni la inclinación para vigilarlo y controlarlo, y además, carecen de conocimientos para diseñarlo. Totalmente falso. Las personas pueden hacerlo y, en consecuencia, participarán más en el proceso, al tiempo que la organización se "achatará".

5) *Incluir el trabajo de procesamiento de la información en el trabajo real que produce la información.* Si el que genera la información no la procesa, luego habrá que comprobar la del que la procesó con el que la recogió. Con las tecnologías actuales es cada vez más factible que quien genera la información sea el mismo que la procese.

6) *Lograr procesos verdaderamente efectivos haciendo participar al cliente y al proveedor.* Con ello, muchas de las objeciones que se podrían tener se resolverán antes de que surgan. Además, de esta manera, quienes van a utilizar el producto del proceso ayudan a diseñar el proceso que dará por resultado dicho producto.

7) *Estimular al personal a través de cambios e innovaciones.* Quienes efectúan un trabajo son las que mejor lo conocen. Si queremos que ellos inicien los cambios y las innovaciones, deben sentirse estimulados y recompensados por la dirección de la empresa (no sólo en lo económico).

### C. ELEMENTOS DE LA REINGENIERIA.

1) *Es necesario organizar con respecto a un proceso no a tareas.* Esto significa que en lugar de crear una estructura en torno a funciones o departamentos, la nueva empresa debe girar en torno a un proceso central en términos específicos de rendimiento y asignar un responsable de cada proceso que se derive.

2) *Combatir las jerarquías.* Es indispensable reducir la supervisión, combinar o fragmentar las tareas, eliminar las fallas en el trabajo y darle un valor agregado, evitar actividades innecesarias dentro de un proceso, desarrollar pocos proyectos -los mismos indispensables- para hacer el proceso entero más eficiente.

3) *Asignar administradores proyecto todo el tiempo.* Realizar proyectos de control de construcción en bloques de la organización. Limitar los roles de supervisión para hacer que el administrador realmente se sienta dueño del proyecto. Dar al proyecto un propósito común. Esperar que el responsable establezca sus alcances de manera ilimitada.

4) *Los clientes deben marcar el rendimiento.* Hacer que estos se encuentren satisfechos no sólo ofreciéndoles buenos precios, principalmente

al conducir de manera ilimitada el rendimiento. Los beneficios llegarán y el stock subirá si los clientes han sido complacidos.

5) *Recompensar los proyectos exitosos.* cambiar los valores y pagar sistemas que recompensen los resultados del proyecto, no sólo de manera individual. Alentar a los colaboradores a desarrollar, más motivados, múltiples habilidades que especialicen sus conocimientos y recompensarlos por ello.

6) *Maximizar el contacto con clientes y vendedores.* Los empleados deben mantener una relación estrecha con clientes y vendedores. Además, los representantes de ventas deben trabajar con los clientes por completo como si fueran miembros de proyectos comunes para así ofrecerles un mejor servicio.

7) *Informar y capacitar a todos los empleados.* No sólo basta nutrir de información necesaria para tener conocimientos básicos. Los colaboradores deben tener acceso a la información, pero tendrán que estar capacitados para saber como usarla e incrementar su rendimiento y tomar mejores decisiones.

#### D. REINGENIERIA ¿QUE ES?

La reingeniería de procesos de negocios se ha convertido en el programa de preferencia de altos ejecutivos deseosos de lograr objetivos estratégicos que les permita seguir creciendo, o simplemente sobrevivir en el competitivo mundo de hoy. En la actualidad son muchas las compañías que se

encuentran en programas de reingeniería y podemos encontrar artículos y publicaciones sobre reingeniería en la mayoría de las revistas de administración. Los despachos e instituciones que ofrecen servicios de consultoría y entrenamiento en reingeniería se han multiplicado en los últimos años, incluso meses. La reingeniería es definitivamente la moda, y eso resulta un poco inquietante dadas algunas malas experiencias pasadas con otros programas de mejora que estuvieron también de moda. Estas malas experiencias se pueden resumir en lo siguiente: mucha gente se entusiasma, se trata de utilizar la idea de una manera equivocada, un gran porcentaje de organizaciones fracasa, y por último, todo el concepto comienza a perder credibilidad. Es por ello de vital importancia, que los directivos entiendan perfectamente bien lo que implica entrar a un programa de Reingeniería de Procesos de Negocios.

Sondeos recientes demostraron que el 88% de las grandes corporaciones estadounidenses están llevando a cabo programas de reingeniería, y que muchas otras lo están ya considerando. En México se puede hablar de muchas empresas que están contemplando iniciar programas de este tipo, además de muchas otras que ya lo están haciendo: Xerox, Bimbo, ITSM-CEM Aeroméxico, John Deer, PYOSA, Serfín, Banamex, Bancomer y muchas más.

Todo este entusiasmo está alimentado por historias que hablan de grandes éxitos y de mejoras realmente sorprendentes del orden del 60% hasta el 800% de mejora en algunos indicadores de desempeño. La compañía CSC Index habla de mejoras promedio del orden del 56% en reducción de costos, 73% en mejoras de calidad y 80% en reducción de tiempo.

Pero detrás de todo este entusiasmo, de estos grandes resultados y del gran potencial de la reingeniería surgen preguntas como: ¿Se puede aplicar en México? ¿Se aplica en todas las compañías? ¿Qué probabilidades de éxito y de fracaso existen? ¿Qué puede pasar si fracasa? ¿Se trata de una moda más?, etc. Todas estas preguntas tienen que contestarlas las mismas empresas, después de haber entendido muy bien en qué consiste la Reingeniería de Procesos de Negocios y siendo conscientes de que el 70% de los procesos fracasa.

#### E. REINGENIERIA: ¿COMO ENTENDERLA?.

La reingeniería elimina todos los procedimientos obsoletos y actividades innecesarias que hoy en día sólo provocan deficiencias internas (buenas en su momento) de una manera radical, permitiendo a las empresas rediseñar sus procesos. Por rediseño, se entiende mejorar lo que ya existe, (más de lo mismo llevará a resultados muy similares al actual) nos referimos a cambiar totalmente la forma en que trabajamos, eliminando antiguos paradigmas y tabúes administrativos, confiando más en la capacidad del personal que trabaja para la empresa (empowerment).

Esto se logra definiendo un equipo de trabajo multidisciplinario, integrandolo con representantes de las diferentes funciones (producción, ventas, finanzas, compras, etc.) que forman la empresa. Este equipo se encargará de analizar cómo funciona actualmente el proceso elegido. Por proceso debemos entender el flujo que se sigue, por ejemplo, para ingresar pedidos de clientes, verificar crédito, verificar posibilidad de surtido, etc., hasta que este sea surtido y cobrado. Lo más probable es que se realicen

varias verificaciones a través de diferentes departamentos o funciones. Van y vienen papeles y el tiempo pasa... y el cliente espera. Si el cliente quiere saber en qué situación se encuentra su pedido, nadie en específico lo sabrá, tendrá que preguntar a varios departamentos... y esperar. En la actualidad con la alta competencia y por lo tanto, poca lealtad a las marcas, si usted no surte el pedido, su competencia sí lo hará. Ya que se definió el flujo para completar cierto conjunto de operaciones (procesos) para llegar a donde queremos, (surtir el pedido y cobrar) debemos detenernos e iniciar de nuevo, pero en esta ocasión... al revés. Antes de iniciar el nuevo diseño debemos tener en cuenta realmente qué es lo que queremos como compañía, nuestras prioridades y nuestros objetivos. Para esto definiremos:

1.- El negocio: A que se dedica, cuál es su giro principal y qué quiere lograr .

2.- Visión: Es el reconocer oportunidades, ideas y su potencial para cumplir con el propósito del negocio.

3.- Misión: Es una meta bien definida y alcanzable que permitirá avanzar hacia el logro de la visión y cumplir con las expectativas del negocio. Una vez terminada la misión se formulará otra, para seguir enfocados.

Ya que sabemos qué es lo que queremos iniciaremos con el proceso rediseñado. Vamos a iniciar al revés. ¿Cuál es el resultado que queremos? Esta pregunta debemos contestarla con objetivos muy claros y medibles, identificando los puntos clave de desempeño. Al realizar esto estamos en posición de hacer un análisis de "brecha", sabemos en dónde queremos

estar, sabemos en dónde estamos, ahora es necesario eliminar todas las ineficiencias y actividades duplicadas o de doble control, haciendo a un lado el perjuicio de funciones o departamentos, y sin considerar cómo es o cómo ha sido, estamos rediseñando un proceso nuevo, partiendo de cero como si no existiera nada previo.

#### BRECHA

RESULTADO ACTUAL

RESULTADO ESPERADO

#### NUEVO PROCESO

Al diseñar el proceso con el resultado en mente, podemos pensar en cómo podríamos llegar a él en formas más simples y diferentes para eliminar la brecha que separa del resultado esperado. Nos permite ver qué tenemos que hacer hoy diferente para avanzar en forma significativa. La brecha al estar bien identificada motiva a los integrantes del equipo a eliminarla en forma creativa, todas las actividades deben ser cuestionadas, nada es intocable. El nuevo proceso no se identifica con ningún departamento o función en específico por lo que es sumamente importante integrar el nuevo proceso a la organización iniciando con el nombramiento de un responsable del proceso terminado y listo para, ya sea prueba piloto en paralelo o para su implementación real en la operación de la empresa.

Si las cosas no marchan bien, algo que sucede con frecuencia, es confundir la reestructuración o recorte con la reingeniería, y esto es muy peligroso. cuando se lleva a cabo una reestructuración, la empresa no está

preparada para facilitar o reducir la carga del trabajo sin embargo intenta hacerlo con menos personal, lo que no siempre es posible. Esto provoca que algunas actividades se dejen de hacer, y provoquen más problemas para la empresa, quien decide reestructurar o recortar nuevamente, creándose más problemas a sí misma. No sólo esto, el personal sobreviviente está tan inseguro de mantener su trabajo, que difícilmente estará dispuesto o en condiciones de realizar la sobrecarga de trabajo que se ocasionó con el recorte. La situación se torna en un espiral descendente muy peligrosa. El resultado: se hace menos con menos.

La opción, es la reingeniería que da como resultado: se hace más con menos.

Los cambios necesarios son tan importantes, tan nuevos para la mayor parte de las personas, que se requiere el apoyo total e incondicional por parte de la dirección de la empresa y sus gerentes para el éxito de un proyecto de reingeniería. El cambio en sí, genera cierto temor en el personal, si no está preparado para hacerle frente a sus dudas y expectativas el cambio será gradualmente lleno de trabas:

Si falta enfoque; provoca confusión, si faltan habilidades; provoca ansiedad, si faltan incentivos; el cambio será gradual, si faltan recursos; provocará frustración, si falta un plan de acción; provocará arranques en falso y problemas de credibilidad.

Sobresalir no es fácil, las herramientas existen, la decisión es de cada uno de nosotros.

## VI. LIDERAZGO, CULTURA Y TECNOLOGIA

### A. EL LIDER.

El líder es necesario para el proceso de reingeniería, sin un líder el esfuerzo perderá rápidamente impulso o se malogrará antes de que llegue a ejecutarse.

Un factor clave para obtener buen desempeño es: otorgar libertad de acción y delegar autoridad sobre la contribución que puede realizar a los subprocesos de negocios cada cliente interno (empleado de la empresa).

La estructura típica que sigue este sistema es la siguiente: existe un líder de proceso de negocio que es responsable de que el proceso concluya con los objetivos esperados y que coordina a los integrantes del proceso de negocio. En el cual cada uno de los participantes conoce a su cliente y los requerimientos de éste, el impacto de su trabajo y la responsabilidad que tiene delegada, es decir, el líder se convierte en un facilitador de actividades en el proceso y su actitud es vital para el éxito de un proceso rediseñado, por lo que de un buen líder depende el éxito de un programa de reingeniería.

Como consecuencia de esta etapa se elimina el nivel de supervisión y cada elemento del proceso de negocio adquiere pertenencia sobre el mismo, quedando en manos del líder la responsabilidad global de los objetivos del proceso

La aceptación del cambio de estructura, de funcional a la de procesos de negocio por parte de los líderes y la elección de buenos líderes es fundamental para llevar a buen término un proceso de rediseño de organizaciones, ya que éstos al asumir su papel y tomar el compromiso conducirán a la organización a un sistema de operación a través de un esquema horizontal eficientando actividades y agilizando la respuesta a sus clientes.

Sin embargo, esto implica algunos factores negativos en relación a las estructuras preconcebidas, como son: pérdida de status o de poder dentro de una organización, ya que adoptando este sistema, el funcionario de la empresa puede ser líder de algún proceso de negocio o bien convertirse tan sólo en participante en otro proceso y la jerarquía (poder) que se alcanza (casi absoluto) con una organización funcional se pierde, ya que los participantes de los procesos del negocio, incluyendo el líder, deben subordinar su punto de vista para tener un buen desempeño en el proceso para satisfacer las necesidades de los clientes (el líder y el equipo de trabajo no deben asumir su papel centralista, sino más bien participativo y con una mentalidad de beneficios de grupo-empleado-empresa-cliente. Es decir, se rompen los feudos de poder.

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y de misión. El líder debe aclararles a todos que la reingeniería implica un esfuerzo serio y que se llevará hasta el fin.

El líder es el responsable de nombrar altos administradores como dueños de los procesos y les asigna la responsabilidad de lograr grandes avances en rendimiento; crea una visión, fija las nuevas normas, persuade a otros y crea un ambiente propicio.

Para el papel del líder se requiere una persona que tenga autoridad suficiente sobre todos los interesados en los procesos que se van a rediseñar. No es necesario que sea un director ejecutivo ya que normalmente este tiene otros deberes, que van desde conseguir capital en la bolsa hasta entenderse con los clientes claves y mantener la paz con el gobierno. El papel del líder recae más bien en el jefe de operaciones o el presidente de la compañía, cuya vista está dirigida hacia adentro y fuera del negocio.

El liderazgo es una cuestión de carácter, ambición, inquietud y curiosidad intelectual, estas son las características distintivas de un líder de reingeniería. el líder tiene que ser líder, se define como la persona que hace que quieran hacerlo.

El líder de reingeniería demuestra su liderazgo por medio de señales, símbolos y sistemas.

a) Señales son los mensajes explícitos que el líder envía a la organización, relativos a la reingeniería: que significa, por qué la hacemos, cómo la vamos a hacer, y qué se necesita. El líder de reingeniería debe tener fanatismo porque la repetición constante del mensaje es necesaria para que la gente lo entienda y lo tome en serio.

b) Símbolos son las acciones del líder destinadas a reforzar el contenido de las señales y a demostrar que él sí hace lo que predica. Destinar a los mejores y a los más capaces de la compañía a los equipos de reingeniería, rechazar propuestas que solo ofrecen mejoras incrementales, y quitar de enmedio a gerentes que obstruyan el esfuerzo son acciones que, además de su valor intrínseco, son símbolos importantes.

c) El líder necesita usar también sistemas de administración para reforzar el mensaje de reingeniería. Estos sistemas tienen que medir y recompensar el desempeño de los empleados en formas que los estimulen para acometer cambios importantes. No se debe castigar el fracaso, lo que se castiga es la ejecución descuidada y la incapacidad de reconocer la realidad. Los sistemas administrativos deben recompensar a los que ensayan buenas ideas, aún cuando fracasen.

El líder no necesita gastar más que un pequeño porcentaje de su tiempo a la reingeniería para hacer revisiones de proyectos y dar charlas exhortatorias en apoyo del esfuerzo. La mayoría de fracasos en reingeniería provienen de fallas de liderazgo. Sin un liderazgo vigoroso, emprendedor, convencido y conocedor, no habrá nadie para persuadir a los poderosos que manejan los silios funcionales dentro de la compañía, de que deben subordinar los intereses de sus áreas funcionales a los intereses de los procesos que atraviesan sus fronteras.

## B. CULTURA.

La cultura de las localidades influye, en gran medida, sobre el éxito de los programas. El estereotipo del líder y empleado determinan de forma categórica el resultado y, por tanto, es necesario adecuar este cambio operativo y cultural a la forma de pensar y actuar de la localidad donde se desenvuelve la empresa.

La reingeniería conlleva un cambio grande en la cultura de una organización como en su configuración estructural. Exige que los empleados creen profundamente que trabajan para sus clientes no para sus jefes. Esto lo creerán sólo en el grado en que lo refuercen las prácticas de recompensas de la compañía. Los sistemas administrativos de una organización (formas de pago, evaluación del desempeño, etc.) son los principales formadores de los valores de las creencias de los empleados.

Los valores culturales que se encuentran en algunas compañías tradicionales son subproductos de sistemas administrativos fragmentados que se concentran en el desempeño, hacen incapie en el control y ensalzan la jerarquía. Este sistema fomenta valores como los siguientes:

\*Mi jefe paga mi sueldo: a pesar de todo lo que digan sobre los clientes, el objetivo real es tener contento al jefe.

\* Yo no soy más que un piñon de engranaje: mi mejor estrategia es no levantar la cabeza y no hacer olas.

\* Cuanto más dependientes directos tenga yo, más importante soy: el que tenga el departamento más grande es el que gana.

\* Mañana será lo mismo que hoy: siempre ha sido así.

Estos valores y creencias no promueven el desempeño que requieren las organizaciones orientadas al cliente. Son incompatibles con los nuevos procesos creados en un ambiente rediseñado. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

En una compañía que haya rediseñado, los empleados deben tener creencias como las siguientes:

\* Los clientes pagan nuestros salarios: debo hacer lo que se necesite para complacerlos.

\* todo oficio en esta compañía es esencial: el mio es importante.

\* Presentarse al trabajo no es una realización: a mi me pagan por el valor que creo.

\* La responsabilidad es mía: debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos.

\* Yo pertenezco a un equipo: o fracasamos o nos salvamos juntos.

• Nadie sabe lo que nos reserva el mañana: el aprendizaje constante es parte de mi trabajo.

Por valores y creencias entendemos las cuestiones y preocupaciones que la gente de la organización considera importantes y las cuales presta atención significativa.

Los valores y creencias dominantes en una empresa tienen que sustentar el desempeño de los clientes de procesos. Por ejemplo, un proceso de despacho de pedidos diseñado para obrar rápidamente y con precisión, no funcionará así, a menos que las personas encargadas de él creen que la precisión y la rapidez son importantes.

### C. TECNOLOGIA.

Los medios para organizarse y las formas de comercialización están cambiando. El mundo ha reestructurado lo que, hasta este momento, parecía "funcionar sin mayor problema". Las empresas se están modernizando, sus herramientas de trabajo ya no están pensadas para la comunidad personal sino para beneficio del cliente, éste se vuelve el centro de cualquier negocio y por él es necesario entrar al cambio.

Tal vez en estos momentos usted mismo este pensando en reestructurar su negocio y sus herramientas de trabajo para dar un tiempo de respuesta más eficiente a sus clientes. Es bueno pensar de esa manera pero al conocer presupuestos y valorar el costo que implicará modernizarse quizá usted decida esperar. ¿Realmente valdrá la pena?

Las soluciones de reingeniería se dan en estos momentos no sólo para las grandes corporaciones. La pequeña empresa o el consorcio detallista - sea del giro que sea- también puede acceder a las novedades tecnológicas, sobre todo si lo que se busca es hacer más rentable el *modus vivendi*.

Dentro de los ofrecimientos del mercado para el pequeño empresario se puede citar la solución *software* / punto de venta que han desarrollado IBM y Casa Autrey para la industria farmacéutica que podría encajar muy bien en el concepto Workflow.

El concepto de la farmacia atendida por un boticario, que al surtir un pedido se adentra en largos pasillos llenos de cajas y después de unos minutos se sitúa frente a usted para decirle que el medicamento se ha discontinuado, cuando en realidad no lo tiene disponible o ni siquiera lo conoce, es un concepto que dejará de serle familiar. La nueva farmacia que se propone es un negocio automatizado con información actualizada a través de un sistema denominado SEA (Sistema Especializado Autrey).

La solución está conformada por un software desarrollado en lenguaje C, base de datos *advisa* y librerías *vitamina C*, así como una terminal punto de venta POS IBM 4694 basada en arquitectura PC ISA, con microprocesador 386 y soporte a Ethernet 10 base T que se enlaza a la red electrónica de Autrey vía módem.

SEA, cuenta con autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, factor fundamental para el cumplimiento de los requerimientos fiscales.

SEA es un paquete integrado y orientado a la eficientización y productividad basado en una caja registradora punto de venta que mantiene el control detallado de la venta de medicinas respaldada por una de las redes de servicio farmacéutico más completo del país.

La reingeniería implica un cambio inicial de actividades y también de formas de trabajo. Para incrementar el rendimiento de la empresa y de los empleados; además de planear, capacitar e investigar, hace falta la integración de nuevas herramientas de trabajo que permitan que la organización funcione como los engranes de un reloj.

La implantación de sistemas electrónicos que comuniquen cualquier dispositivo como fax, copiadoras, impresoras, conmutadores, etc., y además le informe del mínimo cambio o actividad desarrollado en su negocio con sólo oprimir una tecla son lo que realmente se necesita para un proceso total de reingeniería.

Se puede preguntar ¿qué maravilla puede hacer todo eso?. La respuesta es sencilla: un sistema de Workflow (flujo de trabajo), que como su nombre lo indica, permite de manera electrónica que la información fluya a las personas indicadas por los medios adecuados en cuestión de segundos.

Por el momento los bombardeos del mercado se vislumbran con productos de software para grupos de trabajo y soluciones que integran EDI (intercambio electrónico de datos), todos enfocados a un sistema workflow.

Recientemente su presencia se ha incrementado sobre todo porque los científicos de cómputo han visto al trabajo como algo que se debe realizar en función de las necesidades que se tengan así como de las necesidades de información que se deseen cubrir y para ello es necesario tener designados sistemas que cubran esas necesidades y provean de información, en otras palabras, lo que se busca es automatizar nuestros procesos de negocio.

En los últimos años, la automatización de oficinas se ha vuelto más flexible al permitir el negocio de los usuarios, quienes han entendido exactamente qué proceso debe realizar para ser más activos en el diseño de los procesos de automatización.

Hay diversas teorías acerca de los flujos de trabajo. pero en realidad ¿qué es un sistema de workflow? ¿cómo designar los procesos de negocio?. Para dar respuesta a estas preguntas existe una teoría que explica de manera clara cómo debe ser un sistema de workflow para funcionar con todas las posibilidades de alcanzar el éxito, la teoría de la Rs y las Ps descrita por Ronni T. Marshak, en el artículo "*Characteristics of a Workflow system*; características de un sistema de flujo de trabajo". Las Rs, se refieren a tres factores claves:

1) El ruteo es probablemente el área principal donde los procesos de negocios se automatizan. En el mundo, la primera línea de productos workflow para compañías fue File Net y reconocimiento que permitía a los vendedores y distribuidores (y después a los clientes) definir el orden en el cual las imágenes fluían. Hoy el mundo necesita poder especificar el flujo de cualquier clase de objeto. Estos objetos podrían ser ruteados

secuencialmente (uno tras otro), en rutas paralelas de diferentes puntos (un objeto puede ir hacia afuera en rutas secuenciales diferentes y reconciliar de manera intercalada una ruta dirigida a un punto específico) y ser enviado en modo extendido (el modelo E-mail, cuando todos los objetos lleguen a la vez) o en ningún orden ad hoc (se describe para el usuario el tiempo de procesamiento).

El ruteo necesita tomar más presencia en una sola persona o proceso a quien se rotea el trabajo. La delegación de tareas o asignación de las mismas se debe hacer de manera ordenada y cuidadosa de tal forma que todo el mundo tenga claro qué hace quién. Esto incluye los objetos y documentos, formas, datos, aplicaciones, etc., que son ruteados.

2) Una de las características más avanzadas de la automatización workflow es definir las reglas que determinan la información que deberá ser ruteada y a quién. En un tiempo esto se denominó ruteo condicional y actualmente cada vez más constructores de workflow tienen mecanismos para definir reglas. Desafortunadamente es este punto, la definición de reglas casi nunca se contempló vía escrita o por otro programa de actividades. Los productos en otras áreas, especialmente en el E-mail (correo electrónico), han deliberado reglas de ingeniería para usuarios definidos, las cuales les permitan desarrollar capacidades técnicas para escribir reglas relativamente complejas que puedan seleccionarse a través de opciones desplegables (en forma de menús).

Tal vez esta definición de reglas de flujo de trabajo sea muy difícil y algunas reglas pueden ser muy complejas y opuestas, con múltiples

opciones, variaciones y excepciones. Pero después de realizar un monitoreo, lo cierto es que los usuarios finales buscan las reglas que de manera lógica y simple definan sus actividades.

3) La habilidad de definir roles independientes o específicos de la gente (o procesos) hace del rol un elemento importante en la flexibilidad y aplicación de workflow. Por ejemplo, si una empleada llamada María reportaba a un "X" supervisor y éste es reasignado, María tendría que averiguar o ser notificada del cambio para saber ahora a quién entregará cuentas y evitar así el desequilibrio. Con el workflow, lo único que debe hacerse es cambiar el nombre de la persona a quien se reportaba -que a su vez debía canalizar el trabajo a otras personas- y reemplazarlo por el nombre o nombres (procesos) del nuevo supervisor (o tarea). Como el control de la información es electrónico, las tareas no se detendrán y seguirán su cause original sin alterar las tareas de los demás individuos o departamentos de una empresa.

Los roles son determinantes cuando un gran número de personas tienen que autorizar o supervisar un mismo trabajo. Finalmente los procesos se reducen y las tareas se llevan a cabo sin involucrar a más personas de las que se necesitan de manera ordenada. Otros elementos de suma importancia dentro de una solución workflow son las tres Ps:

a) Procesos. Los procesos han variado así como la gente que forma parte de ellos en las compañías donde se llevan a cabo. Regularmente los procesos no son asignados sino que se diseñan y se establecen para uso común porque aún no se identifica al verdadero valor de la asignación de

procesos. Una de las grandes áreas de oportunidad para la gente que evalúa y diseña procesos es el rediseño de los procesos existentes, eliminar redundancias, identificar cuellos de botella y entender por qué hay que saber qué hacer.

b) Políticas. Son solo la manera formal de escribir estatutos y de hacer que ciertos procesos se lleven a cabo, son las razones actuales para hacer el trabajo y que explican la toma de decisiones bajo cierta perspectiva que respaldan el por qué se hizo de cierta manera o bajo qué parámetros se tomó la decisión. Raramente las políticas formales capturan esta información, sin embargo son una buena forma de medir el control de calidad cuando se desea deliberar que un producto está funcionando.

c) Prácticas. Finalmente comienzan las prácticas, las cuales son las reflexiones de una organización, son la cultura y los valores de la misma. Las prácticas que se realizan en las compañías están basadas no sólo en el trabajo que se tiene que hacer pero también cómo se percibe la experiencia actual de cómo se debe sentir el trabajo. Las prácticas incluyen beneficios como acceso democrático a información, responsabilidad contra autoridad, libertad de tomar decisiones, etc.

También cuando los procesos de trabajo se automatizan, las personas / elementos -de las tres Ps- son sobrevistas o deliberadamente ignoradas. Pero esto es un grave error. El valor de tomar la decisión de repensar su negocio es la invaluable luz que ofrecen las tres Ps y las tres Rs de los sistemas workflow y una buena reingeniería.

## VII. REINGENIERIA Y LOS PROGRAMAS DE CALIDAD.

### A. DIFERENCIA ENTRE REINGENIERIA Y MEJORA CONTINUA

Para efectuar el enlace entre los procesos de reingeniería y los de calidad es necesario entender qué es la calidad :

"Calidad es el cumplimiento de los requisitos del usuario o cliente"

Philip B. Crosby.

"La verdadera calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores"

Kaoru Ishikawa

"Calidad es superar necesidades y requisitos del consumidor a lo largo de la vida del producto"

W: Edwards Deming

"La calidad es adecuación al uso"

Joseph M. Juran

Todas estas definiciones se pueden resumir en una sola:

CALIDAD es... dar SATISFACCION al cliente.

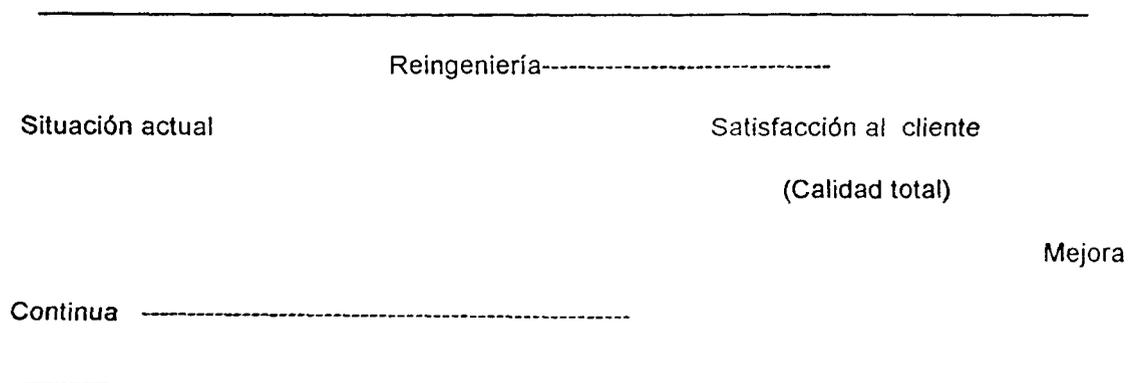
Para lograr esto hay varias tendencias pero sobresalen dos :

**MEJORA CONTINUA.-** El objetivo de llegar a la plena satisfacción del cliente se busca a través de la mejora permanente de los procesos actuales, en un ciclo que paulatinamente consolida la organización en todos sus aspectos mediante la intervención activa de los colaboradores, empezando por la Alta Dirección. No es fácil alcanzar el éxito pero actuando consistentemente se logran los resultados esperados.

**REINGENIERIA DE PROCESOS.-** Como se vio anteriormente su propuesta de "...la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento ..." realmente es revolucionaria. Parte del principio de que muchos procesos no se pueden y otros no se deben mejorar.

Simplemente se deben "reinventar", cambiar o rediseñar totalmente. La reingeniería esta creando una nueva conciencia empresarial y ha abierto nuevos caminos para llegar a la satisfacción del cliente.

Ambos enfoques buscan lo mismo pero por caminos distintos, llegando a decirse que son formas diferentes de lograr la calidad total



La reingeniería - mejoramiento continuo es el camino más corto para lograr la satisfacción del cliente y la calidad total.

Muchas organizaciones han empezado a dudar por cual definirse. ¿Es mejor la mejora continua que la reingeniería? ¿o viceversa?. La respuesta está en el objetivo que ambos enfoques persiguen: la satisfacción del cliente. Por ello puede repetirse son dos rutas diferentes que llevan al mismo lugar.

La ruta que se debe escoger depende del proceso a estudiar, su estado, características y resultados esperados. Todo ello debe analizarse, en conjunto pues revisando objetivamente los procesos de negocios que muchas organizaciones manejan en el desarrollo de sus actividades, es muy probable que aparezcan algunos que definitivamente deben "volverse a armar" pues ya no resisten menora alguna. Otros por su parte, solamente medidas de mejora pueden llevarlos a niveles óptimos. En eso radica la habilidad y la responsabilidad de la dirección.

Pero, existe un gran problema que obligará a tomar decisiones muy pronto: ¿las empresas disponen del tiempo necesario para lograr sus mejoras competitivas? ¿es válido en todos los órdenes organizacionales proceder a tomar medidas correctivas graduales, o se necesitan cambios radicales?. La respuesta debe darla cada organización entendiendo que no siempre actuar con excesiva precipitación logra mejores resultados. No debe olvidarse que "la prisa oscurece el camino y puede equivocar la ruta". Se debe actuar con cautela y con decisión.

## B. LOS "SI" Y LOS "NO".

Hay quienes aseguran que calidad total y reingeniería son la misma cosa y sólo ha cambiado el nombre. En realidad, se trata de dos conceptos muy diferentes, que en el largo plazo resultan complementarios.

---

Distintas pero complementarias.

---

Calidad total	Reingeniería
Compromiso en el largo plazo	Programa de uno a dos años de duración
Se aplica paulatinamente	Se aplica inmediatamente
Incluye muchos subprocesos	Incluye sólo procesos prioritarios
"Terapia suave"	"Cirugía profunda"
Mejoramiento continuo de todo	Solo mejora lo mejorable
"Forma de vida" de la empresa	Areas seleccionadas
Cambio evolutivo	Cambio radical y a fondo
No pone énfasis en el cambio de la estructura	El cambio estructural es esencial
Se pone más énfasis en mejorar procesos	Se pone énfasis en crear mayor valor
Requiere uno o varios consultores	Requiere un "zar" y facilitadores

---

Si en algo son idénticos es que se requiere el apoyo directo, visible, informado y comprometido de la alta dirección. Fundamentalmente, la reingeniería busca dar marcha atrás a la Revolución Industrial: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico, etc. En la

reingeniería, la tradición no cuenta. Debemos empezar todo de nuevo, los puestos evolucionan de algo reducido a algo amplio, multidimensional.

*Según este nuevo enfoque, el trabajo se eficienta al darle más poder de decisión a todo el personal.*

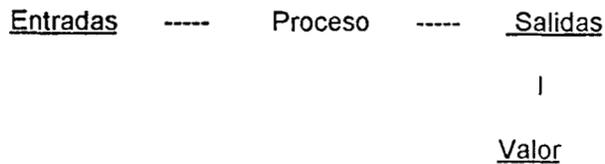
Son pocos los métodos desarrollados para mantener y mejorar las actividades que dan valor agregado. Tal es el caso de la calidad total, con el conocido justo a tiempo (JAT) y, ahora, la reingeniería. Para la mayoría de los especialistas en este último tema, la estructura actual de las compañías es reflejo de la sociedad. Son organizaciones integradas de una forma y administradas de otra diferente, es decir, la administración y la estructura son piramidales (la orden de mando va de arriba hacia abajo) pero los procesos se ejecutan horizontalmente. Y si bien es probable que esta manera de operar haya sido idónea en su tiempo, para estos momentos se requiere una transformación de raíz.

La reingeniería partió de la base de que la empresa ya no podía mejorar más de lo que actualmente estaba, pero también se dio cuenta de que lo que venía haciendo no era lo correcto. El JAT, que trata de armonizar lo que ya se tiene, es como la última versión de la máquina Olivetti, en tanto la reingeniería es la computadora. Pero esto no significa, que una empresa no deba aplicar JAT o calidad total, ya que todo depende de lo que se necesite y tiene como objetivo. Incluso, en algunos casos ambos conceptos pueden aplicarse antes que la reingeniería, que hace los procesos nuevos y completamente rediseñados.

## VIII. REINGENIERIA DE PROCESOS.

### A. REINGENIERIA DE PROCESOS A TRAVES DE TRES FUNDAMENTOS.

**1. El objetivo de una empresa es agregar valor, y los procesos base son el mecanismo por el cual el valor es agregado.** Para explicar este concepto, puede tomarse el ejemplo de una carpintería en donde se compra material, se procesa y finalmente se vende al cliente. Este proceso de recibir insumos (materias primas, recursos financieros, recursos humanos, energía, etc.), agregarles valor (a través de actividades hechas sobre los insumos) y de vender el producto al cliente es común en casi todas las organizaciones. La siguiente figura muestra este proceso.



El objetivo de una empresa es  
agregar valor.

Las cuatro actividades efectuadas por el carpintero dentro de las fronteras organizacionales de la carpintería y que corresponden a cortar la madera, lijarla, barnizarla y ensamblar el producto final (mueble). Ellas representan el trabajo real de la carpintería y en donde el valor es agregado.

Estas actividades pueden representar las actividades de cualquier organización y generalmente oscilan entre tres y quince por proceso.

Entradas -- Proceso 1 -- Proceso 2 -- Proceso 3 -- Proceso 4 -- Salidas

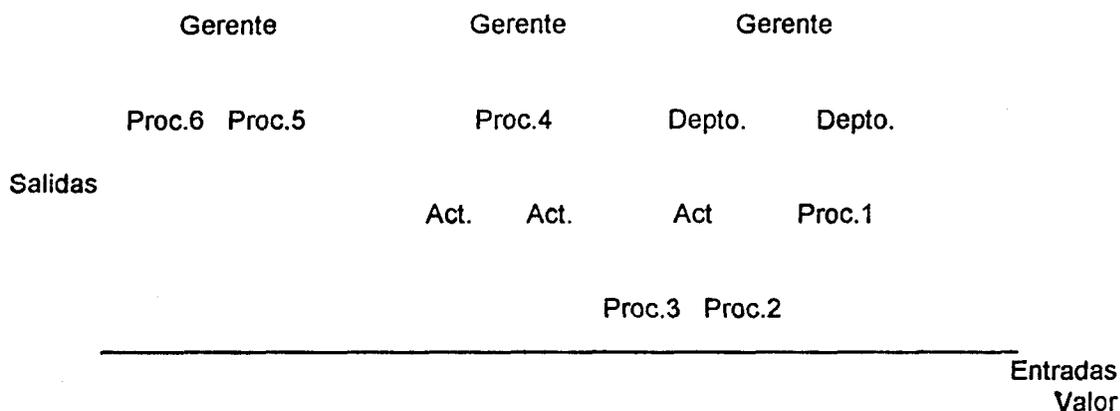
#### Valor

Los procesos base son el mecanismo  
por el cual el valor es agregado.

Cuando una compañía comienza, sus flujos empresariales suelen ser muy eficientes y claros, pero conforme el tiempo transcurre las operaciones comienzan a ser cada vez más complejas. Chequeos y balances son implementados con el fin de evitar errores, la organización crece, y los flujos base (flujos de valor agregado) comienzan a perderse dentro del complicado imperio organizacional.

En el caso de la carpintería, con el tiempo empezó a crecer y a desarrollarse hasta convertirse en una gran mueblería, dando como resultado la fragmentación de su proceso base y el desarrollo de una estructura organizacional jerárquica. Con este crecimiento las cuatro actividades de la carpintería se transforman en seis de la mueblería, además de ser estas efectuadas por trabajadores especializados y no por un solo generalista

Gerente Gral.



Fragmentación del proceso base y desarrollo  
de una estructura organizacional jerárquica

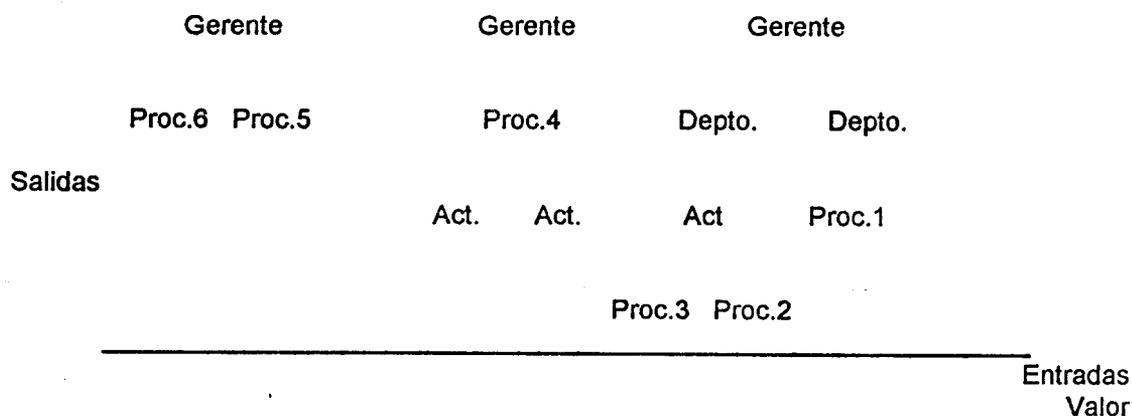
¿Cuál es la razón para que todo esto suceda en las organizaciones?. En el libro Reengineering The Corporation, el Dr. Michael Hammer y James Champy, señalan que en la actualidad, bancos, líneas aéreas, fabricantes de computadoras, y en general todas las organizaciones, sin importar el grado de desarrollo tecnológico o el giro que tengan, trabajan bajo el concepto de la división del trabajo de Adam Smith expuesto en su obra "la riqueza de las naciones". Este segundo libro afirma que un número de trabajadores especializados, cada uno de ellos elaborando un solo paso dentro de una línea de producción, puede fabricar muchos más productos al día que el mismo número de trabajadores elaborando cada uno el producto completo. La división del trabajo (o especialización) trajo como consecuencia la fragmentación de los procesos y entre más grande es la organización, más especializado y fragmentado es el trabajo.

**2. En todo negocio existe al menos un proceso base que representa el flujo principal de la actividad empresarial en ese negocio.** En organizaciones muy grandes puede haber varios procesos base, pero siempre habrá al menos uno. En su mayoría los flujos de los procesos base parten del exterior de la empresa, pasan de una unidad organizacional a otra, para finalmente producir un resultado de valor para el cliente. Siguiendo con el ejemplo de la carpintería, el flujo principal de su actividad empresarial son las seis actividades representadas en la figura anterior, es decir, cortar la madera, lijarla, barnizarla, dar acabados, ensamblar y empacar el producto final.

En la mayoría de las organizaciones, al principio las operaciones se realizan de manera natural y eficiente pero conforme el tiempo pasa y la empresa crece, el flujo del proceso base de la actividad empresarial del negocio empieza a complicarse y a verse oscurecido por otros flujos dentro de la organización. Esto se muestra en la siguiente figura.

Gerente Gral.

---



Los flujos adicionales que generalmente representan excepciones, controles, dobles firmas, chequeos, trabajos y aprobaciones.

La reingeniería de procesos de negocios trata de clarificar y rediseñar las arterías principales del sistema.

Estos flujos adicionales generalmente representan excepciones, controles, y dobles firmas, chequeos, retrabajos y aprobaciones a través de las diferentes unidades organizacionales. Cuando esto comienza a suceder, la organización sufre de congestión en sus arterías y la gente comienza a desviarse de lo que es la razón de ser de la empresa hasta el punto de no poder identificar sus procesos base, que son generalmente en donde el valor es agregado y por lo que el cliente está pagando.

### **3. La reingeniería de procesos de negocios trata:**

- De clarificar la burocracia creada a través de la historia de la compañía.**
- De clarificar y rediseñar a las arterias principales del sistema .**
- De orientarse al cliente último.**

La reingeniería empieza por lograr en el empresario la formación de una visión de su organización desde el punto de vista del cliente. Y las siguientes dos preguntas pueden representar un buen punto de partida: Si yo fuera cliente de mi empresa, ¿qué me gustaría recibir de ella para sentirme completamente satisfecho?, y si pudiera comenzar de cero, ¿cómo me gustaría que mi empresa funcionara para poder cumplir con esas expectativas?.

La reingeniería comienza por redescubrir los procesos base (de valor agregado) de la organización para después rediseñarlos utilizando una combinación de alta tecnología ( sobre todo tecnología informática), sentido común, creatividad y gente autoadministrada. Lo anterior generalmente resulta en la eliminación de niveles dentro de la jerarquía organizacional, la eliminación de etapas que no agregan valor al producto y en un personal altamente motivado y orientado a generar mayor valor agregado para el cliente.

## B. RECONSTRUCCION DE LOS PROCESOS.

Los procesos rediseñados toman diferentes formas, pero se pueden aplicar en dos o más empresas, por ejemplo, mucho de lo que se aplica a una compañía de automóviles que ha rediseñado sus procesos se aplica igualmente a una compañía de seguros o a un minorista. Por lo tanto, existen los mismos temas de reingeniería en diversas empresas puesto que la mayoría tiene una organización tradicional. El modelo tradicional está basado en que los trabajadores tienen pocas destrezas y poco tiempo o capacidad para capacitarse. Es por ello que los oficios y tareas que se les asignan son muy sencillas, además se supone que la gente trabaja más eficientemente cuando solo tiene que realizar una sola tarea y ésta es fácil de entender. Pero las tareas sencillas requieren de procesos complejos para integrarlas.

La reingeniería pone de cabeza este modelo industrial, se basa en el supuesto de que para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, los procesos deben ser sencillos. Los temas más comunes en la reingeniería de procesos de negocios son los siguientes:

### **1. Varios oficios se combinan en uno solo.**

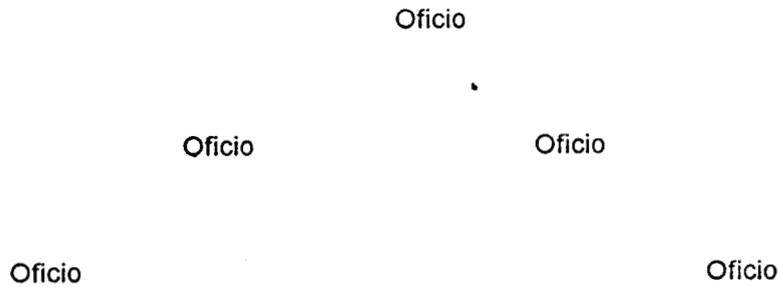
Los procesos rediseñados tienen la característica de desaparecer el trabajo en serie, muchos oficios o tareas se integran y se comprimen en uno solo, por ejemplo, el de un investigador de crédito o fijador de precios se combinaron en una sola para formar un grupo llamado "estructurador de

negociaciones". Con este proceso se tratan de evitar los pases laterales en los cuales eran inevitables los errores y malentendidos. Al rediseñar el proceso se consolidan responsabilidades de los distintos pasos y se le asigna a una sola persona el cargo de representante del proceso. Esta persona ejecuta todo el proceso y sirve como punto de contacto hacia el cliente. Al individuo responsable del proceso, desde el principio hasta el fin, se le denomina trabajador de caso.

No siempre es posible comprimir los pasos de un procesos largo, para ello es necesario que los pasos se ejecuten en localidades distintas, en tal caso la compañía necesita una persona para cada parte del proceso tampoco se le puede pedir a una sola persona que maneje todas las tareas que implican la reconstrucción de un proceso largo.

Para evitar los pases laterales se debe organizar un *equipo de caso*: Un grupo de personas que entre ellas reúnen todas las destrezas necesarias para atender una situación.

Los miembros de este equipo que antes trabajaban en distintos departamentos y en diferentes localidades geográficas se reúnen en una sola unidad y se les asigna una responsabilidad total.



Varios oficios se combinan en uno solo

Lo más importante es que todos saben quién tiene la responsabilidad y que una solicitud se atiende rápidamente y con precisión.

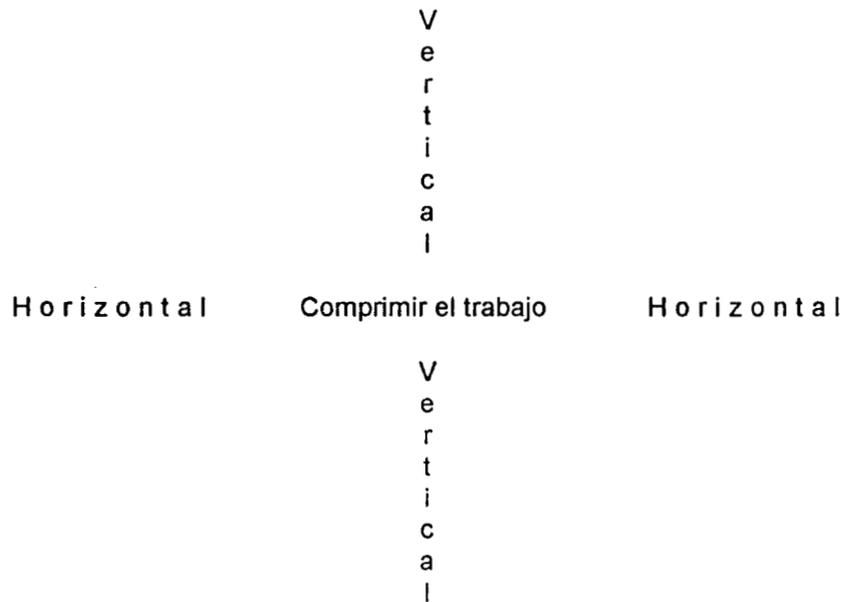
Eliminar pases significa acabar con los errores, las demoras y las repeticiones que ellos crean. Un proceso a base de trabajadores de caso funciona diez veces más rápido que el trabajo en serie al cual reemplaza. El nuevo proceso genera menos errores y malentendidos; la compañía no necesita personal adicional para encontrarlos y corregirlos. Además se reducen los costos de administración indirectos, los empleados asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos, se necesita menos supervisión. Otro beneficio es un mejor control, debido a que se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

## **2. Los trabajadores toman decisiones.**

Los procesos rediseñados se comprimen horizontal y verticalmente. Los trabajadores que tenían que acudir al superior jerárquico, ahora pueden

tomar sus propias decisiones, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo.

El modelo de producción en serie se basa en el supuesto de que los trabajadores no pueden dar seguimiento al control y no tienen capacidad para tomar decisiones, aquí los gerentes supervisan a las abejas tabajadoras. Esto tiene que ser descartado.

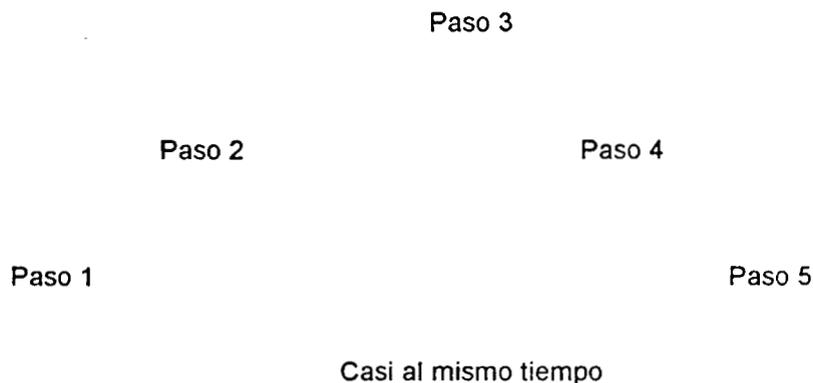


Los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente son: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela, más facultad para los trabajadores, etc.

### 3. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.

En un proceso convencional la persona uno tiene que completar la tarea uno antes de pasar los resultados a la persona dos, la persona dos realiza la tarea dos. Pero si la tarea dos se pudiera realizar al mismo tiempo que la tarea uno seria más factible. La secuencia lineal de tareas impone demoras en el trabajo.

En un proceso rediseñado el trabajo se hace en función de lo necesario por ejemplo: el paso dos se inicia apenas el paso uno recoge información suficiente para empezar. Mientras los pasos dos, tres y cuatro se estan tramitando, el paso uno sigue recogiendo información necesaria para el paso cinco, esto trae como resultado la reducción del tiempo necesario.



La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas: a) muchas tareas se hacen simultáneamente, b) reduciendo el tiempo que

transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso reduciendo la ventana de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior.

#### **4. Los procesos tienen múltiples versiones.**

En los procesos tradicionales, los insumos se manejan de idéntica manera. Para hacer frente a las demandas contemporáneas se necesitan múltiples versiones de un mismo proceso.

Los procesos con múltiples versiones suelen comenzar con un paso "triplicado". Es decir, tres versiones de un mismo proceso, por ejemplo, para el otorgamiento de un crédito la primera versión sería para casos comunes y corrientes; la segunda versión sería para los casos medianamente difíciles y la última versión para casos difíciles. Otra clasificación podría ser: uno para proyectos pequeños, otro para proyectos grandes y otro para proyectos de tamaño mediano.

Proceso único

•

Variedad de situaciones

Diferente

Procesos de múltiples versiones

Complejidad

Pequeño    Mediano    Grande

Un proceso para cada situación

Los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión solo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. no hay casos especiales ni excepcionales.

##### **5. El trabajo se realiza en el sitio razonable.**

Los procesos tradicionales son muy costosos porque se involucran muchos departamentos y además es costoso llevar la cuenta de tantos papeles y ensamblar otra vez las piezas de un proceso.

Una solución es descargar responsabilidad de comprar bienes en los clientes del proceso, por ejemplo, los contadores compran sus propios lápices con una tarjeta de crédito con un límite. Saben a quien comprar porque el departamento de compras ya negoció los precios. Al final del mes el banco envía una cinta de las transacciones hechas con la tarjeta, esta cinta se coteja con el libro mayor de modo que los lápices se cargan al presupuesto de contabilidad.

El resultado que se obtiene es disminución del tiempo, problemas y gastos. Además se eliminan los pases laterales y los costos indirectos

#### **6. Se reducen las verificaciones y los controles.**

Los procesos rediseñados hacen uso de controles sólo hasta donde se justifican económicamente. En los procesos tradicionales existen muchos pasos de verificación y control que no agregan valor. Los sistemas rediseñados tienen controles globales o diferidos; compensan con creces cualquier posible aumento de abusos; disminuyen costos y las trabas relacionadas con el control.

Si retomamos el ejemplo de las tarjetas de crédito, pudiera parecer que este casi no tiene sistemas de control y que se presta para el abuso. Pero no es así. El proceso rediseñado sí tiene un punto de control, las compras no autorizadas se detectan cuando la cinta de transacciones que manda el banco se coteja con el presupuesto del departamento y cuando el gerente departamental revisa los gastos.

Dado el límite de crédito de las tarjetas, los diseñadores consideran preferible este riesgo limitado de abuso para eliminar el costo indirecto relacionado con los controles tradicionales, también se entiende que el viejo proceso tampoco está libre de abusos .

### **7. Un Gerente de caso ofrece un solo punto de contacto.**

El Gerente de caso es una persona que queda al frente de un proceso cuando este es muy complejo y disperso que es imposible integrarlo. El Gerente de caso actúa como puente entre el problema y el cliente. Además se comporta como el responsable de la ejecución cuando en realidad no lo es.

Este Gerente, para el buen desempeño de su puesto, necesita acceso a todos los sistemas de integración que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

Estas personas están facultadas para representar a la empresa en sus servicios al cliente (RSC).

## C. CASO WAL MART - PROCTER & GAMBLE, METODO DE REPOSICION CONTINUA.

Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos rediseñados minimizan es la conciliación. Lo disminuyen con el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.

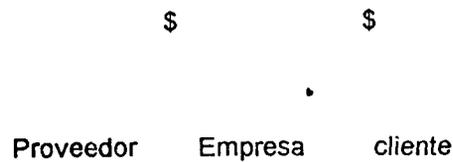
Este tema y varios otros se ilustran en la manera como Wal-Mart, trabajando con Procter & Gamble rediseño la administración de su inventario de Pampers (pañal desechable) artículo voluminoso que necesita mucho espacio de almacenamiento en relación a su valor monetario. Wal-Mart mantenía existencia de Pampers en sus centros de distribución, desde los cuales atendía los pedidos que le hacían las tiendas, cuando el inventario de su centro de distribución bajaba mucho, Wal-Mart le pedía pañales a P&G.

Administrar inventarios es un delicado número de equilibrio. Si se tienen existencias pequeñas, los clientes se disgustan y se pierden ventas. y si son muy grandes, los costos de financiamiento y almacenamiento son altos. No sólo eso sino que la administración de inventarios es en sí misma una actividad muy costosa. Con la idea de mejorar este aspecto, Wal-Mart abordó a P&G con la idea de que tal vez esta empresa sabía más de mover pañales por las bodegas que Wal-Mart porque tenía información acerca de patrones de consumo y reposición de pedidos de minoristas de todo el país.

Wal-Mart sugirió, que P&G asumiera la responsabilidad de decirle cuando debía reponer sus pedidos de Pampers para su centro de distribución y en qué cantidades. Todos los días Wal-Mart le diría a P&G qué volumen de existencias salía de su centro de distribución con destino a las tiendas. Cuando P&G lo juzgara oportuno, le diría a Wal-Mart que hiciera un nuevo pedido y qué cantidad. Si la recomendación parecía razonable, Wal-Mart la aprobaría, y P&G despacharía la mercancía.

El nuevo trato funcionaría tan bien que Wal-Mart sugirió que en adelante P&G recomendara la cantidad de pañales que se iban a necesitar. Wal-Mart descargó en su proveedor la función de reposición de existencias, ilustrando el principio de reubicación del trabajo a través de fronteras organizacionales.

Wal-Mart eliminó el costo de mantenimiento de su inventario de Pampers. Las existencias se manejan más eficientemente pues P&G sabe más de eso que Wal-Mart, por consiguiente, el minorista tiene menos inventario a la mano y sufre menos situaciones de agotamiento de existencias. Mas bajos niveles de inventario dejan espacio libre en el centro de distribución de Wal-Mart y reducen la necesidad del minorista del capital circulante para financiar ese inventario. La administración del inventario está ahora tan refinada que la mercancía pasa por el centro de distribución de Wal-Mart y por las tiendas para ir a manos del consumidor antes de que Wal-Mart tenga que pagarlas a P&G. Cuando paga lo hace con dinero que ya recibió de los clientes. Este arreglo se llama "Costos negativos de manejo de inventario" o "un rendimiento infinito de capital", esto es muy beneficioso para Wal-Mart.



#### Reducción de inventarios

Cualquiera podría suministrarle pañales a Wal-Mart, pero P&G le agrega valor a los suyos al encargarse de la función de administración de inventario. Con ello se convierte en el proveedor preferido de la gran cadena minorista, y como proveedor preferido obtiene espacio adicional en los anaqueles de las tiendas de Wal-Mart y las muy solicitadas exhibiciones del final del pasillo. Con el proceso rediseñado, P&G obtiene también importantes beneficios internos de operación. En primer lugar la compañía puede manejar con mayor eficiencia su operación manufacturera y su operación logística ahora que dispone de la información que necesita para proyectar mejor la demanda del producto. El inventario ya no pasa a Wal-Mart irregularmente y en grandes lotes sino en forma continua y en lotes pequeños. Este método es conocido como **reposición continua**.

El segundo beneficio que obtiene P&G con su nuevo convenio con Wal-Mart guarda relación con la idea de minimizar los puntos de contacto externo - en este caso, en su proceso de cuentas por cobrar -. La función convencional de cuentas por cobrar es conciliar los pagos que hacen los clientes con sus pedidos y también con las facturas que les han enviado.

P&G tiene dos contactos de cuentas por cobrar con Wal-Mart, la factura y el pago. Wal-Mart ya no produce el pedido original; esto lo hace P&G. En esta forma se reducen enormemente los errores y la necesidad de conciliación.

## **IX. LA REINGENIERIA Y LOS RECURSOS HUMANOS.**

El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Un amplio espectro de temas sobre el personal puede surgir a partir de proyectos de reingeniería : necesidad de vincular personal, entretenerlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con tiempo para solucionarlos, sin retrasar el proyecto; además aporta información relacionada con la planta de personal y ayuda a rediseñar los procesos de negocios; obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal.

Las actividades del proyecto relacionadas con recursos humanos son:

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

Al proceder así, el personal puede solucionar sus propios problemas de moral y motivación; incluso, es posible que los trabajadores superen los requerimientos de diseños especificados por el proyecto de reingeniería.

#### A. LOGRAR LA REDUCCION DE COSTO DEL PERSONAL.

En la mayor parte de los casos, sin embargo, la administración de un negocio no se convierte en reducciones masivas de personal, a menos que la necesidad sea urgente y no existan alternativas.

En realidad, la reingeniería puede parecer un enfoque ideal para reducir el personal, puesto que cualquier proceso de negocios que aumenta su eficiencia deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente o los mismos resultados con los mismos empleados, sin afectarse en ningún caso la calidad. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los problemas que se presentan cuando se utilizan otras formas de proyecto de cambio que tratan de incorporar reducciones de personal, afectan también a la reingeniería. Estos problemas incluyen dificultades para retener al personal apropiado, la total pérdida de confianza en la gerencia, pérdida del conocimiento institucional, costos muy altos por el despido de los empleados, impacto adverso sobre la productividad y una tendencia definida de las áreas afectadas del negocio hacia la vinculación del personal por su propia cuenta. La reducción del personal puede exigir más tiempo que las demás actividades del proyecto de cambio y puede retrasar la implementación de otros cambios benéficos, lo cual plantea otro problema común. En muchos casos, los beneficios a corto plazo se reducen por el

costo de la implementación y los beneficios a largo plazo nunca se materializan.

Como resulta frecuente que la reubicación del personal sea parte integral de este enfoque, es probable que los costos de entrenamiento aumenten; sin embargo, el entrenamiento es mucho menos costoso que la vinculación del personal nuevo. Si se emplea este método, se pueden evitar la presión que producen los despidos y la resistencia al proyecto de cambio, asociados con la disminución de personal.

#### B. DEFINIR NUEVOS TRABAJOS.

Los esfuerzos de reingeniería habrán producido un nuevo conjunto de procesos de negocios que exijan cambios en el personal. Uno de los problemas que la reingeniería debe resolver es la fragmentación de las posiciones que se produce como resultado de las tentativas para reducir el esfuerzo, sin aplicar el trabajo de reingeniería. Se supone que los nuevos procesos se habrán diseñado para que todas las posiciones puedan dedicarse al trabajo recién definido, lo cual no obstante, de la manera cómo se divida el trabajo del proceso en responsabilidades individuales.

#### C. LA NECESIDAD DE NUEVOS ENFOQUES.

Es usual que la motivación para cambiar la estructura comience con el deseo de aumentar la competitividad. Con frecuencia, la lógica que conduce a nuevas estructuras se inicia con la necesidad de competir en mejores condiciones, se dirige hacia donde se observa la necesidad de aumentar la

eficacia individual y la motivación, y concluye con una nueva estructura organizacional y las características son: .

1. Lograr un acercamiento entre trabajadores y consumidor.
2. fortalecer a cada trabajador dándole autoridad para hacer más por el cliente sin preguntarle a la gerencia.
3. Acortar la cadena de decisiones: cuando éstas se refieran a la administración, hacer el camino de cada decisión tan corto como sea posible.

Estas características parecen familiares para cualquiera que se encuentre vinculado en programas de calidad. El propósito es el mismo: cada empleado debe responder por el trabajo a realizar y cada uno debe tener la autoridad para hacer todo lo posible para garantizar la máxima calidad de ese trabajo. Estas características no son las de la estructura jerárquica.

#### D.LA REINGENIERIA Y EL ENFOQUE DE EQUIPO.

La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización de equipos, sus técnicas no requieren que los equipos realicen los procesos de trabajo propuestos bajo esta metodología, aunque los proyectos de cambio sí serán realizados por ellos. La transición de jerarquía de equipo será menos difícil y presentará menos riesgos que en cualquier otro momento.

La organización del equipo contará con varias alternativas posibles cuando el proyecto de reingeniería ingrese a su fase de implementación. La primera utilizará el equipo de cambio como un semillero y dirigirá a los empleados hacia ese equipo para el proceso de implementación y luego institución de una estructura jerárquica tradicional. Los empleados que han pasado como equipo por la etapa de implementación, conservarán algunos de los beneficios del trabajo en equipo. La segunda alternativa utilizará el equipo de implementación como equipo de trabajo, conservando esta organización y nombrando un director permanente. Los integrantes actuarán como equipo, pero el director asignará el trabajo, mantendrá la motivación y tomará las decisiones. La tercera opción creará el equipo de alto desempeño, como se describió, para lo cual se requerirá un esquema especial de compensaciones, que no haya un director dentro del equipo y la ayuda de un facilitador para iniciar la labor de equipo.

En términos de reingeniería, los enfoques de equipo necesitarán el mismo trabajo de diseño del proceso; sin embargo, los equipos de alto desempeño requerirán un poco menos de definición del trabajo.

#### E. REDUCIR LOS NIVELES DE LA ADMINISTRACION.

La reducción del número de mandos medios se ha convertido en una tendencia en la mayor parte de las grandes compañías. Tal mecanismo puede anticiparse como un objetivo de la reingeniería, ordenado por la gerencia ejecutiva. Cuando esto ocurre, el equipo de cambio requerirá dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cómo pueden representarse los niveles de la administración en los diagramas de reingeniería?

¿Cómo puede reducirse el número de directivos sin cambiar de manera radical el fundamento organizacional de la compañía?

¿Cuál será el impacto del aumento de personas que los directivos deben controlar?

¿Qué se puede hacer con el exceso de directivos?, ¿Deben retirarse?

Los diagramas de reingeniería no indican en forma directa la cantidad de trabajo de administración que se aplica a un proceso. Las aprobaciones y las revisiones se mostrarán y probablemente se minimizarán mediante un equipo de cambio competente. Los niveles de la administración, sin embargo, aparecerán sólo en los organigramas y su número tenderá a reducirse si los diagramas están diseñados a partir de un esquema claro basados en diagramas de la actividad de negocios (BAM) y en los diagramas de relación. Con el fin de ser eficientes, el equipo de cambio deberá tener libertad para sugerir ajustes en la estructura administrativa, cuando ellos parezcan apropiados.

Con frecuencia, a los directivos se les trata con más dureza que a otros miembros del personal, durante el proceso de reestructuración, porque tienen menos soluciones legales. Sin embargo, muchos de los mejores empleados de la compañía suelen encontrarse en este grupo; ellos son la fuente más valiosa de ideas para el cambio y para lograr ventajas competitivas.

## **X. APLICACION DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS A LA COMPAÑIA ASEMEX (ASEGURADORA MEXICANA S.A.).**

ASEMEX es una compañía de seguros. La parte a rediseñar es el proceso de indemnización por accidentes automovilísticos.

La compañía presenta los siguientes problemas:

- \* Los procesos largos, como consecuencia de un accidente grande, son costosos.

- \* No se logra la satisfacción del cliente debido a que éste se desespera y quisiera un pago rápido.

- \* El pago de la indemnización, cuando este ya esta autorizado, tarda 3 o 4 días en salir.

- \* Los ajustadores carecen de capacidad para atender al cliente y darle confianza.

Estos problemas se comprenden más con el siguiente ejemplo:

Si suponemos que ocurre un accidente en el cual un automovilista atropella a un peaton. El automovilista está asegurado por ASEMEX, decide llamar a su agente de seguros y le proporciona la ubicación del siniestro.

La compañía de seguros designa a un ajustador para que se encargue del caso. El ajustador tardará 30 ó 40 minutos en llegar al lugar del accidente y procederá a realizar la investigación correspondiente en el lugar del siniestro, la investigación tardará cerca de 2 horas.

El accidente ocurre de la siguiente manera: nuestro asegurado circula en la ciudad a una velocidad permitida; al llegar a un cruce, otro automovilista se pasa un alto y nuestro asegurado para no chocar con el otro carro se sube a la banqueta atropellando a una persona y, finalmente, se impacta contra un poste de luz. Afortunadamente el accidentado no pierde la vida por lo cual la ambulancia lo recoge para llevarlo al hospital. El automóvil se deteriora en un costado sin que resulte averiado el motor. El otro automovilista (el causante del accidente) huye. Llega una patrulla de tránsito y detiene a nuestro asegurado debido a que existen testigos que afirman que él tuvo la culpa.

El ajustador hace lo siguiente:

- \* Levantar un informe de los hechos.
- \* Informar a la compañía de seguros.
- \* Asegurarse que la póliza esté vigente y saber si tiene cobertura amplia que implique gastos jurídicos.
- \* Averiguar dónde está el accidentado. Esta parte del proceso tarda uno o dos días. Mientras tanto, nuestro asegurado se encuentra en un conflicto.

La compañía de seguros realiza lo siguiente:

Envía a la delegación a un representante para que libere al asegurado y paga una caución sólo si en las condiciones de la póliza se manifiestan los gastos jurídicos, en caso contrario, cuando la póliza no cubre este aspecto, únicamente se asesora al cliente. Normalmente se compra un billete de Garantía en Nacional Financiera y se deposita en el Ministerio Público, de manera que en un día quede libre el conductor. El accidentado puede pasar a recoger su vale de gastos médicos en el momento que lo decida y queda de manifiesto la disposición que existe de pagar los daños.

Pero ¿realmente el asegurado está satisfecho?, puede ser que en ese momento sí pero el proceso no termina ahí, falta...

#### 1) Saber qué paso con el accidentado.

Supongamos que la persona atropellada está también asegurada por otra compañía de seguros por lo que se hacen nuevas averiguaciones para saber qué compañía cubrirá los gastos.

Lo ideal sería que existiera un sentido de responsabilidad. ASEMEX debe visualizar que no se trata sólo de cubrir un gasto sino de ganar un posible cliente. Se puede proceder primero a cubrir los gastos de hospitalización y, si es posible, atender al lesionado en un hospital autorizado por la misma aseguradora y proporcionar un vale de atención médica y otro por gastos de recuperación. Lo que se trata es que la persona

sienta que nos preocupamos por ella ya que no se debe olvidar que la necesitamos para que otorgue el perdón a nuestro cliente en cuanto se reestablezca, para no recurrir a más gastos (con abogados, con la autoridad, etc.) y tiempos.

## 2) La reparación del automóvil

Como sabemos, a nuestro cliente le interesa saber qué pasó con su automóvil. Es muy probable que lo esten arreglando en un taller autorizado por la compañía si así lo quiso nuestro cliente o, que se calculará el valor del daño y el asegurado lo lleve al lugar que lo crea conveniente para su arreglo. De cualquier manera, arreglar su automóvil tardará un promedio de 15 días ¿qué pasa en ese tiempo? ¿cómo se encuentra nuestro cliente?. Tal vez no podamos contestar estas preguntas porque suponemos que con el simple hecho de pagar nuestro cliente estará feliz, cuando es probable que no lo este por lo siguiente:

- \* El asegurado necesita un auto para transportarse a su trabajo.
- \* No ha podido desempeñar su función de manera adecuada porque ha estado ocupado con lo del accidente.
- \* Si resuelve dejar su auto con la aseguradora para arreglarlo, piensa que tardarán mucho tiempo en arreglarlo porque existen más autos chocados.
- \* Si decide llevarlo a otro lugar necesita que la aseguradora le dé un vale de reparación o cheque el cual tardará en salir por lo menos 5 días para, posteriormente, hacer el pago en otro lugar y que comiencen a reparar su auto.

\* No tiene la suficiente información. No sabe con certeza qué pasará después, debido a que el ajustador o persona que lo atendía no tuvo la capacidad para informarlo y tranquilizarlo.

La solución está encaminada hacia los siguientes puntos:

\* La mayoría de automóviles asegurados son modelos recientes y caros. Una opción sería rentarle a nuestro cliente un auto compacto por menos de lo que lo rentaría en una empresa dedicada a rentar autos, tal vez hasta menos del 50%. La aseguradora puede lograr esto al arreglar convenios con la empresa que renta automóviles debido a que le rentará una buena cantidad de autos cada mes lo cual le redituará ganancias tal vez mayores que las que obtiene de su mejor cliente.

Por otro lado, debe existir una persona (supervisor) que se encargue de: vigilar que el costo del hospital y el costo de la reparación sean aceptables sin que disminuyan la calidad y que se realicen en el menor tiempo posible. Este supervisor tendrá otra función no menos importante: informar a nuestro cliente como va la reparación de su automóvil y decirle "no se preocupe, estamos supervisando la reparación de su auto" y, si es posible, informar el día en que el auto estará listo para pasarlo a recoger.

3) Citatorios ante el Ministerio Público hasta que el asegurado quede libre de culpa. Este proceso jurídico dura entre 30 y 60 días .

El problema aún no termina. Nuestro asegurado recibirá un citatorio para que se presente ante el Ministerio Público con el objeto de quedar en conformidad con la persona accidentada y con la autoridad.

Si el accidentado está conforme ahí termina el proceso pero, si no lo esta puede hacer una demanda en contra de nuestro asegurado. Generalmente en estconforme ahí termina el proceso pero, si no lo esta puede hacer una demanda en contra de nuestro asegurado. Generalmente en estno conoce el procedimiento, lo que hace es alarmarse y pedir ayuda. Tiene dos opciones: 1) buscar un abogado o, 2) acudir al seguro. Lo más obvio es que primero acudirá al seguro y, en caso de no recibir respuesta, acudirá a un abogado.

Es preciso notar que el abogado es costoso para nuestro cliente y para la aseguradora . Para el cliente porque tiene que pagar sus honorarios, para la aseguradora porque la pueden demandar.

El cliente llega a la aseguradora y plantea su problema; el supervisor de siniestros dice"¡no se preocupe cuando llegue el día del citatorio nos presentaremos con usted!" El proceso que se sigue es el siguiente:

Se presentan ambas partes ante la autoridad, con ellos estará presente el agente del seguro. El accidentado expondrá su situación y exigira un pago el agente de seguros negociará con él y llegarán a un acuerdo. El representante de seguros propondrá que liquidará el pago con la condición de que se otorgue el perdón a su cliente y no se le moleste más. En este momento termina el proceso.

Este proceso presenta los siguientes problemas:

- 1) Falta de capacidad del ajustador para informar al cliente.

2) El cliente no conoce el proceso porque la aseguradora no se preocupa por él o por falta de interés de él mismo.

3) Poco control de hospitales.

4) Poco control de talleres autorizados.

5) Demasiado tiempo para cubrir el pago una vez que ya está autorizado.

6) Poca ambición para conseguir más clientes fuera del departamento de ventas.

7) Poco interés por cambiar la mentalidad del cliente y por lo tanto su satisfacción.

8) Pensar que un proceso largo no tiene repercusiones de costo argumentando que el salario de los ajustadores es el mismo si atienden un caso o diez .

Es necesario un curso de capacitación de ajustadores con el objeto de saber informar sobre lo que tiene que hacer en caso de siniestro, todas las posibles consecuencias y, hasta qué momento queda libre del problema el cliente o asegurado. El ajustador debe tener la capacidad de "enfriar" la situación y no llenar simplemente papeles y proceder como él cree que es lo correcto, ignorando al cliente. El curso de capacitación debe ser constante y por lo menos una vez cada mes. El curso debe ser enfocado hacia la satisfacción del cliente.

Por otra parte, la aseguradora debe retomar aquella parte del proceso (en las que regularmente interviene el cliente) que se repiten y que son confusas para poner más énfasis de manera que nuestros clientes sepan qué hacer, a dónde acudir primero y a quién llamar; en este caso, cuando nuestro cliente tiene que presentarse ante la autoridad. Este ejemplo no es el único pero tal vez sí sea el más representativo.

El control de los hospitales se debe hacer por medio de un supervisor que evalúe el tratamiento y que compare los casos anteriores y, si es posible, que consulte con otros médicos. Si se incurre en anomalías por parte del hospital autorizado se le mandará una carta advirtiéndole "si usted sigue incurriendo en anomalías lo borraremos de la lista de hospitales autorizados por nuestra compañía y no le enviaremos más clientes". Lo mismo se puede hacer en los talleres de servicio.

Se debe nombrar a un responsable del proceso para supervisar todo el proceso. Este responsable tendrá además la función de agilizar el pago "para evitar que nuestro cliente se desespere con tantas vueltas y no se le pague a tiempo".

El responsable del proceso tendrá la función de supervisar:

- \* Al ajustador.
- \* Los cursos de capacitación
- \* Supervisar los hospitales y los talleres.
- \* Supervisar el conflicto ante la autoridad.
- \* Supervisar el pago rápido y efectivo.
- \* Representar a la compañía ante el cliente, ser responsable.

Se debe crear un proceso horizontal de manera que se eliminen los pases laterales de información para eliminar tiempos y costos. Todas estas actividades deben situarse en un solo departamento de manera que cuando un cliente solicite información, cualquiera de ellos pueda responderle acertadamente.

Se debe concientizar a toda la compañía de que lo más importante es el cliente y establecer cursos de "capturación de clientes" de manera que un siniestro pueda ser propicio para obtener más clientes. Esto se logrará en la medida en que se de una buena atención a los involucrados con la idea de que "¡nosotros somos mejores!" "¡ofrecemos más garantías!" y, sobre todo "¡nos preocupamos por usted!".

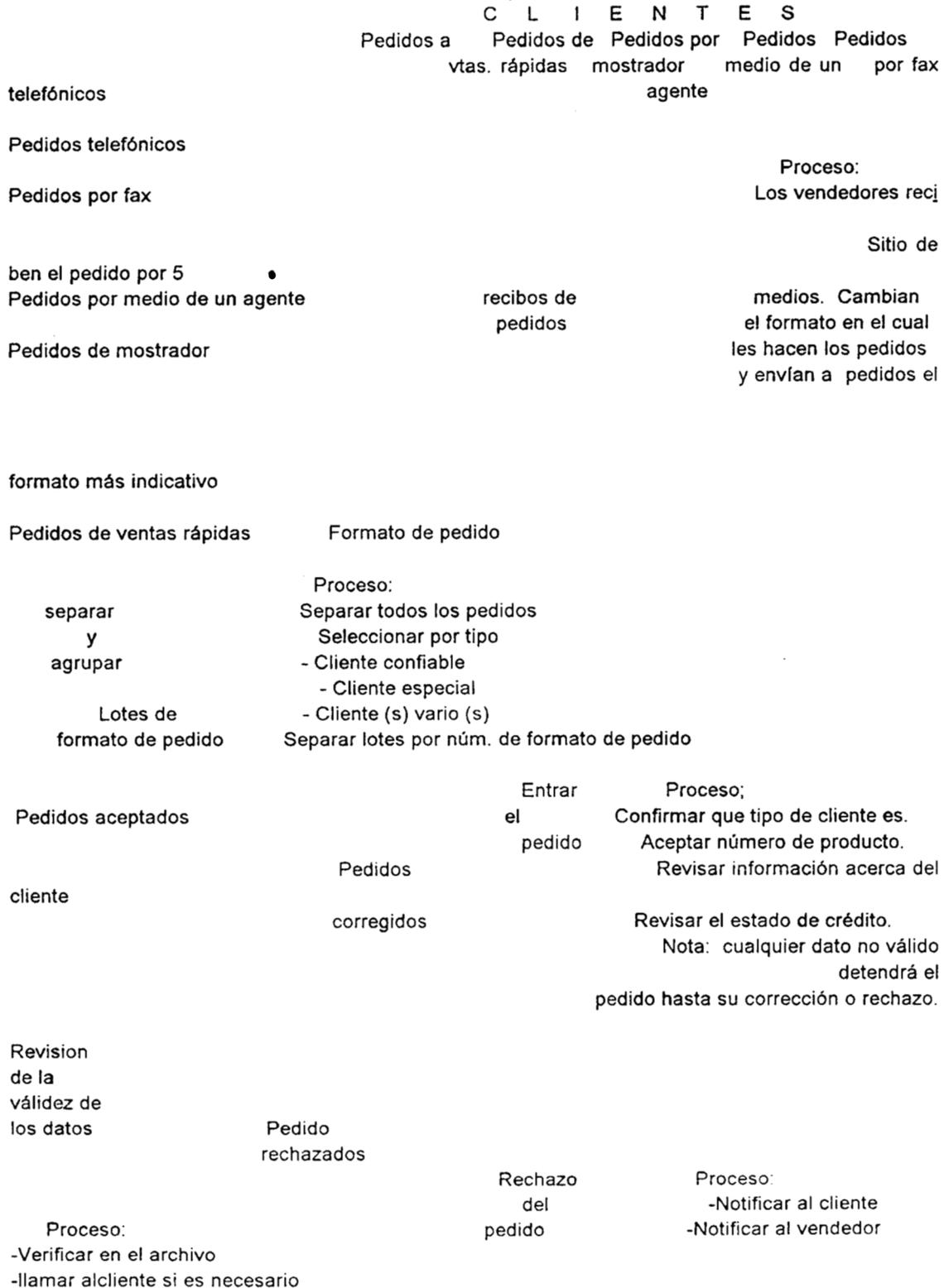
Generalmente cuando sucede un accidente o siniestro, nuestro cliente piensa que debe convencer al ajustador porque no conoce el proceso o porque teme que la póliza no cubra el siniestro; de cualquier manera lo que el asegurado siempre dice es "no hay problema, el seguro paga". Esta expresión significa que no nos hemos ganado su confianza . Después de aplicar la reingeniería de procesos y que el cliente sepa que es importante tal vez piense así: "¡mi compañía de seguros me ayudo!" "¡mi compañía se preocupa por mí!".

Los siniestros se clasifican en dos tipos: los que implican alto riesgo y los que implican poco riesgo. Es natural que los que implican alto riesgo sean más costosos y requieran más tiempo para solucionarlos. Como sabemos el ajustador tiene un sueldo por día independientemente del número de siniestros que atienda. Se puede observar que si el ajustador tarda el mismo tiempo en atender un siniestro grave que ocho de menor gravedad y que el costo del siniestro grave es el doble, es necesario reducir el tiempo y existen muchas maneras para lograrlo: cuando ocurre un siniestro el asegurado se encuentra deprimido, desconsolado, este momento se puede aprovechar para apoyar a nuestro cliente y no darle tiempo de que busque ayuda por otro lado y, si se sabe que de cualquier manera la compañía

tendrá que pagar, se debe pagar inmediatamente. Esto es recomendable porque si no apoyamos al cliente, las cosas se complican más, nuestro cliente puede recurrir a abogados y alargar más el proceso lo cual sería más costoso para la compañía y, finalmente, no lograríamos la satisfacción del cliente. Además, al analizar el proceso se puede ocupar la misma persona para atender más siniestros. Esto no implica cargar el trabajo a una sola persona porque existe un encargado de proceso que coordina las actividades.

# GRUPO COLLADO S.A. DE C.V.

## DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE NEGOCIO (BAM), NIVEL DE OPERACION.



- llamar al vendedor si es necesario
- comparar información
- completar datos

Aviso al cliente

Aviso al vendedor

Servicios de información

En esta parte se conoce todo el proceso.cuando el cliente quiere saber en que situación se encuentra su pedido,

siempre hay una buena respuesta

Proceso de Lotes de pedido Doc. de embarque Cargo

Acelerar despacho y atrasos

pedido

lotes de

Proceso Enviar todos los pedidos

TESORERIA

Elaboración del pedido

Proceso El sistema se ya confirmado se el pedido

autoriza, surte

Aviso de bajas de existencias

Despacho

Almacen

- Proceso
- Elaborar vale de carga
  - Comparar compra contra pedido
  - Tráfico
  - Planeación de ruta interna
  - Correo neumático
  - Almacen-cargar
  - Embarca según la orden
  - Anotar cantidades reales
  - Captura cantidad real embarcada
  - Elabora factura o remisión
  - Entrega de control de embarques
  - registro de peso final

- Proceso
- Revisar cantidad
  - Revisar pendientes
  - Actualizar inventario

Caseta de salida

- Solicitud del documento
- comparar peso contra registro
- Impresión de remisión o factura según la condición de pago.

CLIENTE

## **XI. EJEMPLOS DE REINGENIERIA.**

### **A) ALFOMBRAS.**

La cadena de abasto tradicional en la industria de alfombras parte de un fabricante de fibras que transporta éstas a otra planta para hilar. El hilo se vende a una fábrica de alfombras, donde se entreteje en un material de respaldo y luego se tiñe. Otra sección de la fábrica aplica un respaldo resistente, corta los rollos a un tamaño uniforme y los almacena en espera de las órdenes de los detallistas. Según su predicción, éstos ordenan los rollos y, al realizar la venta, los cortan al tamaño deseado y los instalan donde los clientes los solicitan. El tiempo promedio que toma todo el proceso es de 16 semanas.

Entre 1989 y 1990, varios detallistas en Estados Unidos salieron del mercado ante las adversas condiciones económicas, y los que quedaron compitieron en precios. A su vez, las fábricas de alfombras optaron por la integración vertical, lo que provocó sobrecapacidad en un mercado sin cambios.

Una fábrica de alfombras estudió las distintas alternativas y se decidió por depender de proveedores externos en lugar de integrarse verticalmente, ya que así lograba una ventaja de costos del 2.5%. Inició entonces los trabajos de reingeniería en el proceso de cumplimiento de órdenes, pero sabía que la mejora continua no era el mecanismo para sobrevivir ni para dominar. Además, detallistas y consumidores demandaban capacidad de respuesta inmediata a sus pedidos y variedad de producto.

Por otra parte, un fabricante de fibras en 1980 era líder en el mercado en cuanto a desarrollo de nuevos productos y rendimiento de los mismos, además de que se trataba de una compañía altamente rentable. Adquirió posteriormente varias industrias no afines, de manera que la matriz se convirtió en conglomerado. Pero mientras la alta gerencia se ocupaba de aprender todo acerca de los nuevos negocios e integrar dichas adquisiciones, la fabricante de fibras perdió su posición y, para 1990, su participación en el mercado se había visto mermada, su crecimiento anual compuesto era el más bajo de la industria y resulto ser un productor caro.

La firma carecía, pues, de un enfoque estratégico. Desde el punto de vista operativo programaba conforme a sus pronósticos, contaba con tecnología de control de procesos por debajo del promedio, producía lotes de gran tamaño y se concentraba casi por completo en la reducción de costos de mano de obra en una industria relativamente poco intensiva en este sentido. Además, su sistema contable era arcaico, los costos de los productos resultaban inapropiados debido a las asignaciones múltiples y a menudo imprecisas de la mano de obra variable, y sus tiempos de entrega con relación a la fabricación e hilado de las fibras eran de nueve semanas.

Los directivos entendieron dónde estaba la compañía supieron lo que el mercado deseaba y, sobre todo, se dieron cuenta de que había que tomar un curso nuevo, atrevido, si se quería recobrar a la empresa y su pasada prominencia en la industria. Para responder a los clientes se necesitaba recuperar el control de la cadena de valor -el llamado punto motivador de la demanda-, que se había cedido primero a la fábrica de alfombras y después al detallista.

Era importante aplicar la logística motivada por la demanda, según la cual uno o más actores se establecen como el punto motivador de la misma, se aproximan el usuario final al eliminar pasos intermedios, crean una situación en la que pueden manipular activamente el mercado y, al mismo tiempo, se colocan en una situación que responde más a los cambios en la demanda. Así, los participantes a lo largo de la cadena de abasto lograron ventajas, sobre todo el fabricante, quien se establece como el punto motivador de la demanda al concentrarse casi por completo en los clientes (detallistas).

Estrechamente vinculados en la producción, el detallista, la fábrica de alfombras y el fabricante de fibras forman una sola entidad. Si un cliente pide una alfombra al detallista, éste a su vez hace un pedido al fabricante de fibras y reserva capacidad en la fábrica. El pedido del cliente "jala" la necesidad por toda la cadena del valor y la alfombra del tamaño y color específicos se fabrica e instala en una semana.

Para lograr esto, la producción y el transporte debían realizarse en cinco días, con tamaños de lotes y tiempos de ciclos mínimos, y comunicaciones totalmente integradas arriba y abajo de la cadena. No se requería nueva tecnología para reducir tiempos; sólo cambió el método de teñir las fibras, operación que a partir de entonces se haría uniformemente antes de tejer la alfombra.

A fin de tener éxito era necesaria una alianza estratégica con fábricas de alfombras, clientes que se sumarían al esfuerzo para recobrar el dominio. La alianza se vincularía con los detallistas clave para formar una asociación sinérgica de compañías.

La unión entre la compañía de fábricas y la fábrica de alfombras dió como resultado dos fuerzas de tarea conjunta; una concentrada en la reducción del tiempo de entrega y la otra en la mercadotecnia. A cada grupo se le encargó el desarrollo y la educación de un plan, así que a mediados de 1992 se empezó a trabajar. El equipo de mercadotecnia partió de que los distribuidores esperaban beneficios para ellos mismos y sus clientes. Ambas compañías replantearon sus filosofías y sistemas de programación, se desarrollo una red de computadoras - que abarcaba toda la cadena de abastos- y las mejoras operativas incluyeron cierta relación en las líneas de productos. El citado equipo formuló programas de venta conjuntos, identificó al costo y a la velocidad como los puntos de innovación radical del distribuidor a través del mercado, y determinó que la calidad y la confiabilidad de la fábrica de alfombras era como el precio de entrada. Así, para principios de 1993 se contaba con una firme red de distribuidores.

## B. HOSPITAL.

En el departamento de terapia física de un gran hospital del oeste medio norteamericano se llevó a cabo un esfuerzo de reingeniería. Se identificaron formalmente los procesos del departamento y se diagramó el flujo de trabajo. Además, se revisaron todas las reglas relacionándolas con los problemas diarios del departamento. Después de estudiar y modelar la simulación, se rediseñó esta dependencia; los resultados fueron significativos: sin aumento de personal ni ampliación de sus instalaciones, el departamento duplicó su capacidad de servicio. Esta mejora fue bienvenida; sin embargo, siguió la enorme demanda de servicios debido a que se continuo con una gran acumulación de pacientes. Al reconocer el potencial de aumento de

ingresos, el gerente del departamento de terapia física solicitó una ampliación para satisfacer la demanda de los pacientes. Casi al mismo tiempo, la dirección ejecutiva conceptuó que la situación de negocios del centro médico exigía una urgente disminución de gastos y ordenó reducir el personal en un 10%. Aunque siempre se desconocerá la verdadera razón, la decisión de la gerencia también se aplicó al departamento de terapia física, así como a otras dependencias. La reducción de costos se realizó. no sólo fue una pérdida de los ingresos potenciales adicionales sino que también disminuyeron las utilidades reales: menos terapeutas, menos ganancias. Así mismo, se vio seriamente afectada la moral de estos profesionales, que tienen gran demanda.

### C.VENTAS.

Una compañía que vendía bajo pedidos, tenían serios problemas para el caso de grandes pedidos. Cuando un pedido grande se obtenía, las ventas tenían éxito y la producción fallaba, se requerían más de cien días de trabajo, a pesar de que se daba prioridad al pedido grande retirando los pedidos normales. La compañía era incapaz de evitar las demoras, aunque era muy consciente de que perdía clientes. Al tratar de solucionar el problema desde una perspectiva organizacional, fracasó muchas veces. Por último, se empleó el enfoque de reingeniería. Se trazó y analizó todo el flujo de trabajo y se descubrió que un solo cambio en un pedido iba y venía a través de cinco departamentos y que se involucraba más del 50% del personal. Se aplicó la reingeniería al proceso: se diseñó un nuevo flujo de trabajo, se formalizaron las reglas del negocio y se revisó cada tarea según su aplicabilidad. Cuando el diseño se hizo dinámico, se realizó la simulación

correspondiente y se encontró que la operación podía reducirse a menos de diez días y el personal podía reducirse a la mitad. La solución incluyó una recombinação de los procesos y del flujo de trabajo dentro de una nueva unidad organizacional. Los departamentos que presentaron interrupciones en el flujo de trabajo como resultado de la reubicación de parte de su labor, también recibieron el proceso de reingeniería y mejoraron. Por último, el nuevo diseño proporcionó un apoyo de computación que antes no estaba disponible. Se halló que varios departamentos podían beneficiarse de tal expansión de capacidad de automatización.

#### D. KODAK-FUJI.

El competidor de la Kodak, Fuji, acababa de anunciar una nueva cámara, fácil de usar y con rollo incluido. El cliente tomaría sus fotos y devolvería la cámara a Fuji. Entonces la compañía revelaría el rollo, destruiría la cámara y recuperaría las partes para volverlas a utilizar.

Kodak no ~~contaba~~ con un producto similar al de Fuji. Ni siquiera tenía un proyecto similar y el proceso de diseño tradicional de Kodak le tomaría 70 semanas para producir una cámara rival, tiempo suficiente para dar a Fuji una gran ventaja en el mercado.

Los dos procesos de diseño existentes de Kodak no podían satisfacer la necesidad de una respuesta rápida. En uno de sus procesos -que los autores denominan como secuencial- los diseñadores del cuerpo de la cámara tenían que hacer su trabajo primero, seguidos por los diseñadores de los obturadores, después por los diseñadores de los lentes, etc. En el

otro proceso, llamado paralelo, algunos grupos de diseñadores trabajaban en diversos subsistemas al mismo tiempo y después intentaban integrarlos, solución que generalmente se encontraba con muchos tropiezos.

La situación era sumamente compleja y era evidente que se debían buscar alternativas de solución que permitieran a Kodak encontrar la respuesta en el menor tiempo posible. Era obvio también, que la respuesta no iba a encontrarse revisando las metas y objetivos del personal. Los ejecutivos de Kodak contaban, de este modo, con pocas alternativas para lograr este proceso.

La respuesta estaba en otra parte, es decir, en la forma o el método que Kodak tenía para realizar sus diseños, así que en lugar de ver los trabajos o las gráficas organizacionales, Kodak se enfocó en el proceso mismo de diseño, lo que en otras palabras significa aplicar el concepto de reingeniería.

Se nombró a un equipo encargado de estudiar los procesos y encontrar, si era el caso, las áreas que podían mejorarse. El equipo encargado examinó detalladamente las salidas y entradas de cada proceso, y se preguntó cómo podría modernizar, combinar o eliminar las entradas de información, al mismo tiempo agregó valores a las salidas.

Pronto la compañía se dió cuenta que el Diseño Asistido por Computadora / Manufactura Asistida por Computadora (CAD/CAM ) podía ser la clave para resolver su problema. Esta nueva tecnología permitiría a los diseñadores abandonar sus mesas de proyecto y colaborar a través de una red de estaciones de trabajo computacionales. Conforme los diseños

cambiaran y progresaran, cualquier involucrado en el proyecto podía tener acceso inmediato a la información más reciente. Los conflictos de diseño y otros problemas podían resolverse en minutos en lugar de semanas o meses.

El nuevo proceso de Kodak, llamado ingeniería concurrente, casi redujo a la mitad el tiempo de desarrollo de la cámara de uso sencillo. Y ya que el proceso permitió a los diseñadores de refacciones comenzar a trabajar antes de que terminaran su labor los diseñadores del producto, los costos de partes y fabricación se redujeron en un 25%.

Kodak eventualmente modificó algunas descripciones de labores y estructuras organizacionales, pero estos cambios vinieron después, como consecuencia del nuevo proceso.

#### E. REINGENIERIA MAL APLICADA

Un esfuerzo de reingeniería avanzó de acuerdo con un plan establecido. como era una dirección estratégica, no se justificaron los costos de manera formal; la gerencia de mayor nivel acordó que era la actividad necesaria para reforzar una mejor participación en el mercado. Un año y medio después de haberse iniciado el trabajo, llegó a la empresa un nuevo director financiero. Por ser cuidadoso, el funcionario consideró que se debía adelantar un análisis de costo-beneficio, cuando en realidad los costos del esfuerzo no podían justificarse con facilidad debido a su naturaleza estratégica (los costos de las directrices estratégicas no pueden justificarse fácilmente, mientras que los costos de los proyectos tácticos que los

conforman si pueden y deben estar justificados). Sin embargo, al no comprender la diferencia entre los dos procesos, el director contrató una gran firma de consultoría para dirigir un estudio. Como el estudio se basó en una suposición errónea, se exigió un enfoque de compromiso. La firma empezó con uno: el estudio de justificación de costos se basó en los beneficios inmediatos por dólar, sin dar ningún valor a la mejor posición en el mercado y a la satisfacción del cliente. Aun así, los ahorros proyectados fueron de varios millones de dólares al año. No obstante, el director financiero y los representantes de la firma de consultoría tuvieron éxito en convencer a los funcionarios de mayor rango de la compañía de que el dinero invertido en el proceso de reingeniería debía dedicarse a una mejor inversión y que, por tanto, el esfuerzo de reingeniería debía detenerse.

Es claro que el nuevo director no había aceptado el concepto ni los objetivos de trabajo de reingeniería. Del mismo modo, es obvio que si bien trató de aplicar el presupuesto en la mejor forma, terminó dando un golpe mortal a las expectativas corporativas para mejorar en calidad y eficiencia. Como resultado, la moral del personal quedó casi destruida y la compañía no mejoró. En la actualidad, la empresa ha tenido que efectuar despidos masivos para poder reducir costos. El problema procedimental en este ejemplo es que el esfuerzo de reingeniería no tenía una meta específica y los requisitos para tener éxito no estaban bien definidos. Los funcionarios más experimentados no sabían con exactitud qué debían esperar del esfuerzo y cuando se presentaron argumentos financieros convincentes, no tuvieron contrapropuestas. No hubo una fórmula de acuerdo para evaluar tanto el status del proyecto como la aceptación de los resultados previstos.

En circunstancias favorables ésta es una proposición delicada : en situaciones adversas, constituye un riesgo inaceptable.

## CONCLUSIONES.

Normalmente la Reingeniería contempla cambios notables en la organización; reduce costos y tiempos. Además, permite visualizar los procesos más eficientemente y elabora una unión de equipos de trabajo autodirigidos. Pero, sobre todo, da un giro total en cuanto a la atención al cliente en busca de su satisfacción.

Algún día las características de los procesos rediseñados serán tan obvias y tan bien conocidas como lo son hoy las características de los procesos tradicionales. La razón de que no sean aún muy obvias para mucha gente es que son nuevas, no han entrado a formar parte de la sabiduría popular.

La reingeniería no es difícil; en realidad se trata de hacer fáciles los procesos complejos, es decir, de hacer tareas simples.

Es importante mencionar que muchos procesos de reingeniería han fracasado debido a que confunden la reingeniería con mejoras superficiales. La reingeniería significa quitar todo lo "viejo" y volver a empezar pero bien. Se trata de buscar un camino más corto y más productivo.

Lamentablemente, en México, la mayoría de personas que ocupan un puesto de Jefe, Gerente, Supervisor, etc., no se encuentran informadas acerca de los adelantos ya que no tienen el hábito de la lectura o no tienen la capacidad necesaria para realizar este proceso. Cuando se le pregunta a alguna de éstas personas acerca de la Reingeniería de Procesos, no

encuentran la contestación adecuada y generalmente relacionan este tema con la producción.

La propuesta es la siguiente:

- Las personas involucradas con la dirección deben estar más informadas acerca de los cambios que se dan en el mundo para así poder actualizarse ya que las distancias se han acortado y la competencia ya está aquí.

- No se deben cerrar las puertas a los investigadores de las diferentes Universidades porque tal vez ellos tengan una propuesta muy útil para las empresas.

- Es necesario cambiar si se quiere competir y supervivir.

- Se debe cambiar el antiguo modelo de administrarse porque ya no es eficiente, debemos retomar lo nuevo. Hay que modernizarse.

Hay que hacer algo, la Reingeniería de Procesos es sólo una solución. Todo depende de las necesidades de cada organización. El objetivo es no quedarse en la obsolescencia.

## BIBLIOGRAFIA

Hammer Michael y James Champy. Reingeniería, tr. del inglés por Jorge Cárdenas Nannetti, Grupo Editorial Norma, México, 5a reimpression de la 1ra ed., 1994, 226 pp.

Morris Daniel & Brandon, Joel. Reingeniería ¿cómo aplicarla con éxito en los negocios?, tr. de Cecilia Avila de Barón, Ed. Mc. Graw Hill, Colombia  
1ra ed., 282 pp.

Morris Daniel & Brandon, Joel. Re-engineering your business, Ed. Mc Graw Hill, U.S.A., 1ra impresion, 247 pp.

Hammer Michael & Champy, James. Reengineering The Corporation, Haper Business, Haper Business: a division of Harper Colling Publishers, U.S.A. 1ra.ed.,1993, 233 pp.

C.Camp, Robert. Bechmarking, the search for Industry Best Practices that Lead to superior performace, ASQC. Quality Press Wilwaukee. Wisconsin, U.S.A., Copyright 1989, 1ra. impresion, 294 pp.

Guerrero Chavez, Gustavo. "Ideas para que su empresa se coloque a la cabeza del mercado", RED, (México), IV: 1994, núm. 39, pp.2-6.

Mayo Guzman, Laura. "Reingeniería en la pequeña empresa", RED,  
(México) IV: 1994, núm. 45, pp. 36-38.

Guevara, Samuel. "Crisis del liderazgo empresarial por la nueva tecnología de información: Don Tapscott", RED, (México), IV: 1994, núm. 45, pp. 36-38.

Guerrero, Gustavo. "Se desata la polémica: renovación total o mejoras parciales ¿qué es lo que su empresa necesita?", RED, (México), IV: núm. 45, pp. 40-44.

Gardoso, Guillermo. "Un concepto nuevo e impactante de negocios", RED, (México), agosto 5 de 1994, pp. 3-6.

Serralde, Laura. "La reingeniería de procesos de negocios", RED, (México), agosto 5 de 1994, pp. 8-14.

Arce Cesar y Sandoval Duque, Jose Luis. "¿Sólo para audaces?", RED, (México), agosto 5 de 1994, pp. 16-17.

López Espinosa, Socorro. "Reingeniería por una nueva empresa", RED, (México), marzo-abril de 1995, pp. 6-11.

Dean Escalante, Joaquin. "Importancia del aspecto humano", RED, (México), marzo-abril de 1995, pp. 12-14

Ricalde, Mariana. "Reingeniería de mantenimiento", RED, (México, D.F.),  
marzo-abril de 1995, pp. 26-28. .

Flores Carlos y Arredondo Vidal, Enrique. "Reingeniería de procesos de  
negocios: una filosofía de trabajo para generar ventajas  
competitivas  
sostenibles en la industria mexicana", Administrate Hoy, (México),  
1: 1995, núm. 10, pp. 3-41.