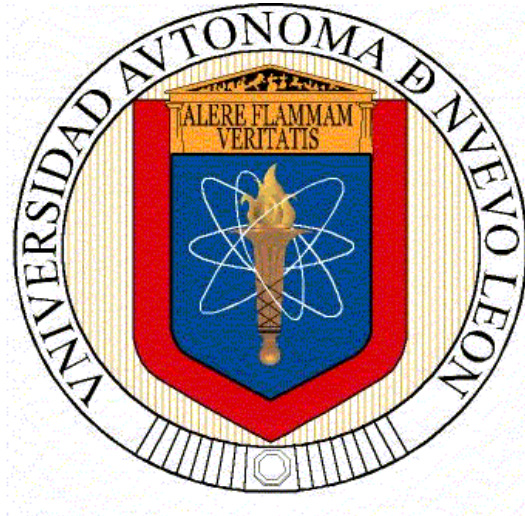


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TÍTULO DEL PROYECTO

***“EL REDISEÑO DEL PROCESO DEL FLUJO DE LA OPERACIÓN U
ORDEN DE PRODUCCIÓN”***

POR

C.P. ALEJANDRO ABAD ANTÚ SARUBBI

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MONTERREY, NUEVO LEÓN,

NOVIEMBRE 2014

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUB DIRECCIÓN DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN
PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

Título del proyecto

***“El Rediseño del Proceso del flujo de la Operación u Orden de
Producción ”***

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR

C.P. Alejandro Abad Antú Sarubbi

DIRECTOR

Ing. Fernando Gómez Triana

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi Esposa Lucía Wah de Antú que es el motor de mi vida y con quien comparto mis mayores logros, por ese camino recorrido y a nuestro hijo Alejandro Antú Wah por ser la luz de mis días.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Lic. Carlos Castillo Castillo por sus atenciones para con un servidor, por el apoyo que represento en esta investigación y para poder darle un buen término a ello.

HOJA DE FIRMAS

RESUMEN

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

El presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores que afectan e influyen en el rediseño y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permite identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de las personas e incentive un buen desempeño laboral.

El tema central de la Rediseño es arreglar el "qué" y no el "quién", tratando de hacer las cosas mejores, más rápido y reduciendo el costo de los procesos esenciales de la empresa, las cosas que en verdad son importantes.

Es un hecho que el mundo empresarial esta en continuo cambio. La satisfacción del cliente y el éxito empresarial depende de la velocidad, costo y calidad de los bienes que se producen y de los servicios que se proporcionan.

Los conceptos más usuales en esta década son innovación, velocidad, flexibilidad, adaptabilidad, servicio y calidad. Si las empresas de hoy comienzan a familiarizarse con este nuevo entorno, es preciso realizar cambios importantes, pensar de nuevo y rediseñar la forma de trabajar en forma más inteligente, no más dura.

C O N T E N I D O

RESUMEN	6
CAPITULO I – INTRODUCCIÓN	12
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2. JUSTIFICACIÓN	12
1.3. OBJETIVO	13
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.5. ALCANCE	13
1.6. LIMITACIONES	13
CAPITULO II – MARCO TEÓRICO	14
INTRODUCCIÓN	14
2.1. CONTROL INTERNO	15
2.1.1. DEFINICIÓN CONTROL INTERNO ANTECEDENTES HISTÓRICOS	15
2.1.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	17
2.2. REDISEÑO	18
2.2.1. DEFINICIÓN DE REDISEÑO	19
2.2.2. REDISEÑO COMO ESTRATEGIA.	20
2.2.3. REDISEÑO SISTEMÁTICO VS. HOJA EN BLANCO	22
2.2.4. ENTENDER LOS PROCESOS EXISTENTES.	22
2.2.5. MAPAS DE PROCESOS.	24
2.2.6. REDISEÑO SISTEMÁTICO DE UN PROCESO EXISTENTE.	25
2.2.7. ELIMINAR, SIMPLIFICAR, INTEGRAR Y AUTOMATIZAR.	26
2.2.8. HOJA EN BLANCO: CÓMO DISEÑAR UN PROCESO NUEVO.	28
2.2.9. LOGRAR LOS BENEFICIOS.	29
2.2.10. ANALIZAR, DIAGNOSTICAR Y REDISEÑAR LOS PROCESOS.	32
2.3. DEFINICIÓN DE REDISEÑO DE PROCESOS	35
2.4. ESTRATEGIAS PARA JUSTIFICAR COSTOS DE REDISEÑO.	39
2.4.1. GUÍAS DE ACCIÓN PARA EL ÉXITO.	39
2.4.2. OBSTÁCULOS A EVITAR.	42
CAPITULO III – METODOLOGÍA	45
3.1. INTRODUCCIÓN	45
3.2. DESCRIPCIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA	45
3.3. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	45
3.4. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS	46
3.5. ANÁLISIS	46
3.6. DIAGNOSTICO.	46
3.7. FOCUS GROUP	46

CAPITULO IV - RESULTADOS	47
4.1. RESULTADOS	47
4.2. PROCESO ACTUAL - RESULTADO DE DIAGNÓSTICO	66
4.3. DIAGRAMA DEL FLUJO DE LA OPERACIÓN U ORDEN DE PRODUCCIÓN ACTUAL.	68
CONCLUSIONES Y PROPUESTA	69
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	70
PROPUESTA DE PROCESO	70
PROPUESTA SUGERIDA REDISEÑADA.	73
BIBLIOGRAFÍA	75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.....	77
Anexo 2. Encuestas	78
Anexo 3. Focus group	90
Anexo 4. Bitácota.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables	16
Tabla 2.Bases del análisis de COSO.....	16
Tabla 3. Diferencia entre Reingeniera, Mejora y Rediseño (Hitpass, 2011).	38
Tabla 4. Conoce lo que es el rediseño	47
Tabla 5 Tecnologías de la información utilizadas en el rediseño.....	49
Tabla 6 - Considera que es importante tener habilidades para el rediseño	50
Tabla 7 - Las TIC's son utilizadas para crear caminos originales	51
Tabla 8 Tu empresa sigue las metas estratégicas	53
Tabla 9 - Los procesos que actualmente tiene la empresa son la base para el rediseño.....	54
Tabla 10 - Consideras que las personas que laboran en la empresa conocen los pasos del rediseño	55
Tabla 11 - Es mejor comenzar de cero para el rediseño.....	57
Tabla 12 - El rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios.	58
Tabla 13 - La hoja en blanco es mejor para comenzar una nueva forma de trabajo.	59
Tabla 14 - Consideras que el control interno es adecuado en tu empresa.....	60
Tabla 15 - El control interno ha logrado buenos objetivos en tu empresa	61
Tabla 16 - Los supervisores, gerente, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.	62
Tabla 17 - Como parte de la empresa considera que es importante tomar riesgos en las decisiones	63
Tabla 18 Consideras que llevar a cabo un control adecuado de los diversos riesgos es mejor	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Conoce lo que es el rediseño	48
Gráfica 2. Conoce las tecnologías de información.....	49
Gráfica 3. Considera que es importante tener habilidades para el rediseño	50
Gráfica 4. Las TIC's son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos.	52
Gráfica 5. Tu empresa sigue las metas estratégicas	53
Gráfica 6 – Los procesos que actualmente tienen la empresa son la base para el rediseño	55
Gráfica 7. Consideras que las personas que laboran en la empresa deben de conocer los pasos del rediseño	56
Gráfica 8 - Es mejor comenzar de cero para el rediseño	57
Gráfica 9. El rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios.....	58
Gráfica 10 - La hoja en blanco es mejor para comenzar una nueva forma de trabajo	60
Gráfica 11 - Consideras que el control interno es adecuado en tu empresa	61
Gráfica 12 - El control interno ha logrado buenos objetivos en tu empresa	62
Gráfica 13 - Los supervisores, gerente, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.	63
Gráfica 14 - Como parte de la empresa considera que es importante tomar riesgos en las decisiones	64
Gráfica 15 - Consideras que llevar a cabo un control adecuado de los diversos riesgos es mejor	65

CAPITULO I – INTRODUCCIÓN

1.1. Definición del Problema

Debido a los frecuentes errores que se producen en el proceso de flujo en la operación, el cual ha producido un aumento en los costos relacionados con la producción; la empresa tiene la necesidad de mejorar sus controles internos y el proceso del flujo de operaciones.

Según un entrevistado el problema es que no existe un buen sistema de controles internos y los procesos diarios son complicados, burocráticos y no son 100% confiables, con frecuencia surgen errores.

1.2. Justificación

El cambio es uno de los aspectos más importantes de las empresas de nuestros días. La palabra rediseño ingresó al léxico corporativo como un término que describe una espada de dos filos. Por un lado, representa el crecimiento, oportuno e innovación; por otra parte significa amenaza, desorientación y revuelta (Lowenthal, 1994).

Los administradores quieren compañías ágiles, flexibles, diligentes, competitivas, innovadoras, eficientes, enfocadas al cliente y rentables. ¿Por qué varias son pesadas, torpes, rígidas, perezosas, lentas no competitivas, no creativas e ineficientes? La explicación está en la forma en que hacen su trabajo (Hammer&Champly, 1994).

La mayoría de los procesos de cambio, como la administración de la calidad total, se orienta a mejorar los bienes y servicios de clientes y proveedores. La administración de la calidad total requiere cambios graduales durante años. Por lo general, esos cambios pequeños ocurren dentro de la cultura corporativa existente. Sin embargo, algunas empresas reconocieron la necesidad de cambios más extensos, casi radicales, en las operaciones. El rediseño y los procesos son los procedimientos que se utilizan para diseñar los cambios radicales y han generado grandes éxitos (Lowenthal, 1994).

Antes de iniciar una investigación de cualquier índole, siempre se necesita una idea, que constituye el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse.

Actualmente la empresa mexicana local que gira en torno a la producción, distribución y la entrega de alimentos, tiene un flujo de procesos complicado y burocrático,

en el cual existe duplicidad de funciones la cual origina ineficiencia y retrasa el flujo todos los procesos subsecuentes.

Resulta indispensable que todas las organizaciones tengan presente la situación laboral ya que es un elemento clave para el desempeño adecuado de cada uno de sus integrantes. Cuando una institución cuenta con un ambiente laboral propicio, los servicios que esta presta resulta ser de mejor calidad, como lo mencionan diferentes autores (García Trujillo 2002; Morgan 1998; Rodríguez 1999; Rojas Rodríguez, s.f.).

1.3. Objetivo

El presente estudio tiene como finalidad el rediseño de procesos de flujo de operación para la optimización de tiempo y calidad en la entrega en el servicio a al cliente.

1.4. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnostico flujo de operación actual.
- Identificar las fuentes que afectan el proceso de rediseño.
- Realización de un rediseño de proceso de flujo para la empresa.

1.5. Alcance

El alcance que tiene este proyecto será brindar una propuesta de rediseño del proceso de operación; se espera que esta propuesta sea implementada por la empresa para beneficio propio.

1.6. Limitaciones

Una de las limitaciones a la que nos enfrentamos es que a pesar de que la empresa es grande no tiene documentado sus procesos de operación básicos en ningún departamento.

CAPITULO II – MARCO TEÓRICO

Introducción

En este capítulo se presenta información previa sobre el rediseño de los procesos de una empresa. Así mismo se demostrará como se llevaba un mal control interno dentro de la empresa, por lo que tuvo que llegar al rediseño de sus procesos.

Desde el punto de vista de González, las empresas van construyendo muros o caminos sobre los ya existentes para resolver los problemas y enfrentar a los entornos en los cuales operan (González, 1996). Idea que nos transmite que cuando los caminos ya se encuentran agotados, las empresas deben repensar su por qué, cuestionarse la manera en la que están operando, rediseñarse y romper con los paradigmas que por mucho tiempo se han ido construyendo y volviendo permanentes.

Este capítulo da una panorámica general de esta filosofía organizacional, que precisamente busca que las empresas hagan un alto, y cambien su forma de operar para así poder resistir y competir en el entorno actual, a esta nueva corriente o filosofía se le conoce como: Reingeniería de Procesos de Negocios.

Asimismo, para (González, 1996), las empresas también utilizan estrategias o métodos para mejorar su desempeño, pero éstos no cumplen con los requerimientos impuestos actualmente por los mercados; es necesario romper con los viejos paradigmas sobre los cuales se trabaja, cambiar los principios, el fondo y la forma de las corporaciones. Es decir, lo que para (Hammer, 2004) significa reinventar a las empresas. De la misma forma percibimos, por nuestra experiencia como parte de una organización, que algunas empresas se encuentran construidas sobre los principios que resultan obsoletos porque no consideran el constante cambio, la incertidumbre y la globalización de los mercados en los cuales se desenvuelven actualmente. Adicionalmente, no contemplan un punto vital hoy en día: el uso adecuado de las tecnologías de información para obtener ventajas competitivas.

2.1. Control Interno

2.1.1. Definición Control Interno Antecedentes históricos

El control interno se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales como lo son que el control interno es un proceso, es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo, el control interno lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización, así mismo se puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad, y como tal esta pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo se solapan (Coopers y Lybrand, 1997).

Estupiñan (2006) nos dice el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración, y nos menciona que los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de la metas y objetivos programados.

Tabla 1. Las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables

Organización	Sistemas y procedimientos
Dirección	Manuales de procedimientos
Asignación de responsabilidades	Sistemas
Segregación de deberes	Formas
Coordinación	Informes
Personal	Supervisión
Selección	Interna
Capacitación	Externa
Eficiencia	Autocontrol
Moralidad	
Retribución.	

El objetivo como tal no es llegar a tener una sola definición, dado que *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*¹ por sus siglas COSO admite que puede existir diferentes defunciones, lo que sí es clave es evitar interpretaciones equivocadas y expectativas no esperadas.

Tabla 2. Bases del análisis de COSO

Bases del análisis de COSO sobre las diferencias en el entendimiento del control interno.	
Fuente: COSO. 2005. Control Interno – Informe COSO. Ecoe Ediciones: Bogotá, pp. 131-137	
1	Muchos grupos emplean el término control interno o variaciones del mismo, pero no significan la misma cosa para todos ellos. Cada una de las partes ha creado diferentes términos y definiciones, los cuales se emplean tanto en la práctica como en la literatura sobre el control interno.
2	Si bien se necesitan diferentes perspectivas sobre el control interno, la variedad de significados impide el entendimiento común del control interno. Ejecutivos de operación, ejecutivos financieros, directores, auditores independientes e internos, legisladores y reguladores, e inversionistas y acreedores, a menudo perciben el control interno de manera diferente.
3	Antes de probar una definición de control interno, es útil revisar el conocimiento de las palabras <i>control e interno</i> , y entonces considerar las perspectivas de las distintas partes.
4	Las definiciones existentes sobre control incluyen: influencia

¹ Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control, este se ha convertido en un estándar de referencia.

ejercitante, restrictiva o directiva; poder o autoridad para guiar o administrar; dirección, regulación y coordinación de actividades de negocios; y un mecanismo usado para regular o guiar la operación de un sistema. Estas definiciones tienen en común las actividades de orientación o dirección, pero no se centran en el resultado final deseado.

El concepto de moverse en dirección a un objetivo deseado es, sin embargo, incorporado en la siguiente definición: *Aquello que sirve a una función útil influyendo para la consecución de un objetivo determinado.*

Estas diferencias pueden agruparse en distintas perspectivas, generalmente asociadas con intereses específicos.

2.1.2. Componentes del control interno

Consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que las grandes (Coopers y Lybrand, 1997).

Coopers y Lybrand (1997) en su libro nos muestran los componentes que se deben de utilizar en los sistemas de control que mostraremos en la tabla a continuación.

Componente	Descripción
Entorno de Control	El entorno de control, este nos dice como debe de definirse el funcionamiento de una organización, y esto nos ayuda que el empleado sea consciente de lo que es el control. Lo que nos dicen estos autores es que el control interno aporta disciplina y estructura.
Evaluación de los riesgos.	La evaluación de riesgos es importante que se haga ya sean riesgos externos o internos, es importante revisar los objetivos de los distintos niveles que se encuentren vinculados, con la evaluación se puede lograr la identificación y análisis de los riesgos, y con ello se puede lograr hacer un mejor trabajo, y tomar medidas para que estos riesgos no vuelvan a ocurrir

Actividades de control.	Las actividades de control son estrategias y procedimientos que hacen que se lleve a cabo mejor las instrucciones de la dirección y del departamento, esto funciona a todos los niveles de la organización, dentro de las actividades que se hay están la aprobación, autorizaciones, verificación, conciliaciones, entre otras.
Información y comunicación.	En todo sistema comunicación debe de existir el intercambio de información, esta sirve para identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.
Supervisión	La supervisión es el proceso que logra comprobar que se logre tener en funcionamiento los sistemas, sin tantos errores y falta de tiempo.

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. El sistema de control interno es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles "incorporados", se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes (Coopers y Lybrand, 1997).

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

2.2. Rediseño

¿Por qué las empresas han tenido que esperar varias décadas desde la aparición de la informática antes de descubrir que el rediseño de procesos del negocio potencia la productividad de las herramientas de la información? Interés ante cuestión que (Gerstein, 2009) propone, y a la cual hay varias respuestas. Una de ellas da cuenta del tránsito por un

periodo histórico, lógico, de aprendizaje. Otra, que la necesidad es la fuente real de la innovación y que ha sido hasta ahora que nos ha tocado a la puerta. Mientras que para (Peppard, 2006) menciona a la reorganización administrativa como un recurso para aprovechar mejor la informática, siendo que está íntimamente ligada a la actualización del acervo de tecnología organizacional de la empresa. Es decir, a la renovación de sus estructuras, métodos y demás recursos instrumentales.

Según (Palaci, 2004) la mayoría de los ejecutivos consideran a la rediseño como su iniciativa preferida, para alcanzar metas estratégicas en contraposición a la contratación por fuera (*outsourcing*), la reducción de tamaño (*downsizing*), la reestructuración (*rightsizing*) o la automatización.

2.2.1. Definición de Rediseño

Ni ciencia, ni manual, ni dogma. Lejos de esto, la reingeniería se adecúa a las necesidades y a la realidad de una organización privada o pública, puede suponer una diferencia entre la vida y la muerte. Para algunos empresarios, según (Rozenberg, 1996), es la llave del ingreso al Olimpo de las empresas de clase mundial; para otros representa la última esperanza de mantenerse en los competidos mercados globales de la actualidad.

Como una filosofía formal, la reingeniería surge a finales de la década de los ochentas cuando Hammer y Champy hicieron un análisis de varias compañías que habían mejorado de manera singular su rendimiento, como resultado de cambiar radicalmente la manera en la que operaban (Hammer, 2004).

No podemos decir que es un enfoque totalmente nuevo y original, existen muchas corrientes del pensamiento que brindan conceptos de innovación, creatividad y estrategia a la reingeniería. Sin embargo, podemos analizar qué significa ésta en su conjunto, a través de varias definiciones que han sido propuestas en los últimos años:

- "Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez" (Hammer, 2004).
- "Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia

el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales" (Johansson, 2005).

- "Busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando los procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y maximizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización" (Peppard, 2006).

Asimismo, (González, 1996) considera que aunque la mayoría de las empresas han adoptado algún programa de calidad, no siempre han sido suficientes para alcanzar los objetivos de negocio deseados y esto ha originado la búsqueda de soluciones que tengan resultados más claros y dramáticos. Precisamente, esto es lo que buscamos en reingeniería, donde dos de sus aspectos básicos que debemos considerar son la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

2.2.2. Rediseño como estrategia.

Según (Peppard, 2006) como estrategia de innovación para aprovechar mejor la informática, la reingeniería de procesos es ejemplar (los procedimientos administrativos son más fáciles de manipular y ser pensados como tecnología por su carácter de métodos).

Considerando que los procesos a rediseñar son procedimientos viejos, estructurados como largas cadenas de pasos consecutivos que atraviesan por muchos departamentos, involucran a gran cantidad de personas en tareas individuales, tardan varias semanas en ser completados y requieren muchos puestos de supervisión en la estructura jerárquica.

En la investigación realizada se han identificado muchos métodos distintos, utilizados por las empresas para aplicar la reingeniería en los procesos de sus negocios. Por lo que un área central de discusión gira alrededor del papel que deben desempeñar los procesos existentes en reingeniería de procesos:

- ¿Los procesos existentes, deben ser la base para los procesos nuevos, rediseñados?
- ¿Hasta qué punto deben entenderse los procesos existentes?
- ¿Deben modificarse los procesos existentes en la etapa de puesta en práctica establecerse nuevos procesos para reemplazarlos?
- ¿Debe arrancar la organización a partir de una hoja en blanco?

Haciendo una reflexión de estas preguntas, ignorar los procesos existentes es un alto riesgo, no solamente porque deja de tomar en cuenta los conocimientos y la experiencia acumulada y los riesgos de repetir errores del pasado. Los procesos simplemente tienen tan poca relación con el trabajo que realmente se está llevando a cabo, que los trabajadores a veces no se pueden relacionar con el nuevo diseño y la iniciativa se para totalmente. Después de exponer lo anterior, también vale la pena reconocer los peligros de analizar procesos existentes con demasiada profundidad y limitarse por ellos, cuando se intenta pensar en nuevas formas de trabajar. En el caso de reingeniería, como en la vida, no existe nada absolutamente bueno ni malo y debe llegarse a un equilibrio entre tener conocimiento de lo que realmente está ocurriendo en el proceso y nuevos pensamientos de cómo podrían hacerse las cosas en un mundo ideal. Hay que recordar también, que al planear la migración y al manejar el cambio necesario se requiere entender el proceso existente.

Considerando la existencia de un sinnúmero de metodologías de reingeniería y en comparación de los diferentes enfoques en dos amplias categorías:

1. Rediseño sistemático. Para aplicar este enfoque debemos identificar y entender los procesos existentes y revisarlos en forma sistemática, para cambiar aquello que no está funcionando dentro de los procesos actuales de la empresa; logrando así, los resultados deseados. Como metodología propuesta la constituye un modelo sistemático, que en forma lógica indica y señala cada una de las acciones y pasos que deben realizarse para lograr un fin el cual constituye el detonador esencial y básico en este caso para utilizar y aplicar el plan con el objetivo de mejorar la situación que permita incrementar los beneficios en una empresa
2. Método de hoja en blanco. Este enfoque consiste en repensar o reinventar la forma como se produce un producto o se presta un servicio diseñando nuevos procesos partiendo de cero.

Sin embargo, existe una gran distancia entre estos dos métodos y se puede elegir una combinación de ambos. Merece la pena recordar que muchos artículos y libros dicen apoyar el segundo método y, a pesar de ello, muchos de los ejemplos que citan, de hecho, destacan el primero.

La elección entre estos dos procedimientos depende totalmente de lo que se considere que necesita cada empresa, es importante considerar las escalas de tiempo que intervienen. Cualquiera que sea la alternativa seleccionada, es importante asegurarse que el análisis del proceso existente no sea excesivo, aunque este riesgo es más alto en el método de rediseño sistemático. Cabe recordar que el objetivo, independientemente del método elegido, será lograr mejoras significativas en rendimiento.

2.2.3. Rediseño sistemático vs. hoja en blanco

El rediseño sistemático, tiene la ventaja que los cambios pueden efectuarse en forma incremental y, por lo tanto, rápidamente en pequeñas fracciones, con rupturas y riesgos reducidos. Su desventaja es que su base es el proceso existente y es menos probable que surja un nuevo método innovador, como en el caso del método de hoja en blanco, aunque puede ocurrir. Sin embargo, este método incremental puede resultar en cambios significativos por pasos en el rendimiento, cuando se aplica en escala masiva.

El método de hoja en blanco, tiene la ventaja que descarta las hipótesis existentes, implícitas en el proceso existente y permite una reconsideración fundamental de la forma como se lleva a cabo el negocio. Un método como éste ofrece la posibilidad de un salto en rendimiento; un cambio de dimensión en los resultados deseados. Para lograr una mejoría de varios cientos, o incluso de varios miles por ciento en un objetivo, las cosas se tienen que hacer de una manera distinta.

Por eso este método significa trabajar hacia atrás, desde dicha meta, hacia un diseño que hará que se logren resultados.

Asimismo, cualquiera que sea el método, rediseñar procesos requiere una combinación de motivación, actitud, conocimientos, creatividad e innovación, para con la gente involucrada en los procesos candidatos a rediseñar.

2.2.4. Entender los procesos existentes.

De alguna forma como lo menciona (Peppard, 2006), haciendo referencia a las cuestiones técnicas asociadas a la reingeniería, existe la alerta sobre el uso de una metodología demasiado estricta, que mate el sentido de innovación, la posibilidad de alocarse y de "salirse de la caja". De la misma manera (Hammer, 2004) afirma que la reingeniería se basa en una guía metodológica bien conocida, pero no se trata de una receta de cocina, y aquí deben dejarse márgenes para la libertad y la imaginación creativa.

Aunque la secuencia puede variar dependiendo de cada empresa y de si se contratan facilitadores o consultores externos, sus principios generales son comúnmente aceptados. Algunas empresas consultoras, por ejemplo Coopers and Lybrand, establecen tres grandes fases:

Descubrimiento. Este paso implica por un lado el educar a la dirección sobre el proceso de rediseño y la necesidad imperiosa de cambiar, creando a posteriori un comité de dirección destinado a hacerse cargo del proceso, así mismo en esta fase se deberá preparar la fuerza de trabajo para el compromiso para el cambio.

Rediseño. Creación de grupos de trabajo dirigidos por miembros que tengan conocimiento de la organización y los procesos que se vayan a realizar, todo esto partiendo de las necesidades de la empresa, para lograr esto se debe de proveer de las infraestructuras necesarias como nuevo staff, equipo, espacio, maquinaria, entre otras cosas.

Realización. Gestionar el cambio desde el proceso actual al nuevo y comprobar el cambio de paradigmas, es importante tener planes de contingencia, medir resultados para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, analizar las causas de posibles desviaciones.

Una de las formas más efectivas para entender los procesos existentes es presentarlos en un diagrama. Los diagramas o mapas de procesos representan un proceso que resulta más fácil de leer y comprender. La representación gráfica de los procesos se ha hecho cada vez más popular en años recientes y ya no es territorio exclusivo de los profesionales de los sistemas de información o de los ingenieros de manufactura.

Durante el proceso de preparación de los mapas es importante reconocer que las personas pueden ver cada tarea de manera distinta y los métodos de trabajo podrían variar. Estas perspectivas diferentes son el resultado a una resistencia a compartir la forma como se hacen las cosas realmente, sobre todo si se infringen las reglas, pero también puede resultar del hecho que cada trabajador encuentra la forma óptima, muy personal, de trabajar. Las cosas más importantes en las cuales debe concentrarse, es la entrada y la salida de cada paso y las formas de trabajar que parecen mejores. La experiencia del personal de sistemas, de acuerdo a los resultados de la investigación, nos muestra esto. También existe un vacío entre lo que decían, estaban haciendo y lo que realmente estaba ocurriendo. El mapa del proceso proporciona un punto focal para análisis sobre la forma como

trabaja la gente y ayudará a tener un entendimiento común de los patrones de trabajo.

2.2.5. Mapas de procesos.

Al igual que (Peppard, 2006) se recomendaría que un primer mapa de procesos lo elaboren los equipos que utilizan técnicas sencillas de diagramas de flujo, ya que intentar y obligar a la utilización de una norma, por lo general fracasa o inhibe el flujo de los equipos conforme se concentran más en el estándar que en el conocimiento que están documentando.

En ocasiones resulta útil poner estos símbolos en hojitas desprendibles de manera que puedan moverse sobre la pared o sobre el pizarrón, conforme empieza a tomar forma el mapa. En las etapas iniciales esto ahorrará tiempo de constante redibujo del diagrama.

La información que nosotros consideremos importante para anotar en cada uno de los pasos del proceso, incluye:

- Tiempos de entrega: ¿Qué tan largo es el proceso completo, cuánto tiempo tarda en completar cada paso y entre cada paso?
- Las dependencias deben ser claras, es decir, dónde depende una tarea del resultado de otra.
- ¿Quién está llevando a cabo cada tarea?
- Deben mostrarse las áreas problema. Aquellas tareas que son difíciles, si acaso peligrosas y aquellas que presentan problemas frecuentes.
- Que agregan valor. Sea que un paso "agrega valor" o simplemente agrega costo.

Es necesario identificar "niveles" de procesos. Con estos niveles se puede mostrar el ciclo completo de proceso en una forma manejable, con cada uno de los pasos del proceso subdividido con mayor detalle en otra gráfica.

Una mapa de alto nivel, por lo general identifica los procesos principales mediante los cuales opera el departamento o la empresa, por ejemplo:

- Establecimiento de dirección.
- Cómo ganar al cliente.
- Entregas al cliente.
- Soporte al cliente.
- Soporte a la organización.

A continuación debe elaborarse un mapa de segundo nivel dividiendo cada uno de estos procesos en una secuencia de pasos. Este mapa de segundo nivel se puede subdividir aún más y así sucesivamente, hasta que se identifica el nivel apropiado de detalle. Las empresas no deben asustarse ante el detalle del proceso, ya que esto es necesario para comprender lo que está ocurriendo en toda la organización, sobre todo lo que están experimentando tanto el personal como los clientes.

Existen en el mercado varios productos de software disponibles para producir diagramas de flujo y mapas de procesos. Estos van desde simples herramientas de dibujo, que trazan mapas según ciertas normas, hasta sistemas más elaborados que permiten a los usuarios vigilar y controlar los sistemas de flujo de trabajo, donde todo el papeleo está digitalizado y es transmitido en una red de cómputo.

Aun con la disponibilidad de las ayudas tecnológicas, las organizaciones comúnmente pasan a través de las etapas siguientes:

- Diagramas a pluma, con hojitas desprendibles y con papel (brownpaper, por ejemplo).
- Paquetes de software de dibujo.
- Paquetes de software de análisis y simulación.

2.2.6. Rediseño sistemático de un proceso existente.

El rediseño de un proceso existente o, ya que estamos en eso el perfeccionamiento de uno recién diseñado, por lo general significa hacerlo: mejor, más barato y más rápido. Mejor, porque entrega niveles más altos de satisfacción a sus interesados, sobre todo a sus clientes. Más rápido, porque lo hará tan rápidamente como sea posible, para incrementar la capacidad de respuesta. Más barato, porque lo hará a los niveles más altos de eficiencia.

La última meta, aunque sea teórica para la mejoría de las empresas, es que todas sus actividades de alguna manera, deberán "agregar valor" para el cliente.

Al hacer el rediseño de procesos existentes, el énfasis radica en la eliminación de todas las actividades que no agregan valor y la mejora de aquellas actividades centrales que agregan valor. Para llevar a cabo esto, se sugiere aplicar la regla propuesta por (Peppard, 2006), la cual se puede resumir mejor como ESIA: Eliminar, Simplificar, Integrar y Automatizar.

2.2.7. Eliminar, Simplificar, Integrar y Automatizar.

ELIMINAR. Todos los pasos que en el proceso no agreguen valor deberán eliminarse o como dice (Hammer,2004) "destruirse". Donde es una nueva concepción del proceso, a veces se llega a la conclusión que gran cantidad de actividades no agregan valor. Según (Peppar, 2006), con el paso de los años las formas de trabajar evolucionan y pocas personas detectan el desperdicio cuando trabajan en un procedimiento funcional. De acuerdo a lo antes mencionado, de las actividades que no agregan valor y de las cuales deben eliminarse tanto como sea posible, se encuentran:

- Sobreproducción/sobre almacenamiento.
- Tiempos de espera.
- Inventarios.
- Defectos/fallas.
- Duplicación.
- Transferencia de la información.
- Controles.

SIMPLIFICAR. Una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan. Así, podemos darnos cuenta que la búsqueda de tareas demasiado complejas se pueden facilitar identificando áreas que cumplan con lo siguiente:

- Formas, se refiere al porcentaje de formas que en la empresa de llenan en forma incorrecta.
- Procedimientos, a veces estos son muy complicados y difíciles de entender.
- Comunicación, la cual debe ser clara, tanto para el cliente como para el personal y comprensible para todos.
- Tecnología, es importante asegurarse que ésta sea la apropiada para la tarea que se está llevando a cabo; hay que evitar soluciones de alta tecnología donde basta con una tecnología normal.
- Flujos, aunque la mayor parte de los procesos se diseñan originalmente para tener un flujo o un orden natural, esto se puede alterar u obstaculizar conforme se hacen modificaciones a lo largo del tiempo.

- Procesos, también pueden simplificarse y actualizarse al reconocer cuando se estén atendiendo diferentes productos o mercados.
- Áreas problema, aquí se debe preguntar al personal del área qué problemas ve, así como a sus clientes y proveedores. Los problemas significan que por lo general algo es demasiado complicado o está mal pensado y, por lo tanto, es un buen candidato para la simplificación.

INTEGRAR. Las tareas simplificadas deben quedar integradas para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea deservicio.

- Puestos, es posible combinar varios puestos en uno. Al darle autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo una cadena de personas, el flujo de material o de información a través de la empresa se acelerará en forma considerable.
- Equipos, una extensión lógica de la combinación de tareas es unir a los especialistas en equipos, cuando no sea posible que un sólo miembro del equipo lleve a cabo toda la actividad.
- Clientes, se refiere a los servicios con valor agregado, es decir, servicios adicionales a la necesidad básica que se está adquiriendo, y aun así de alguna manera proporcionan valor al cliente. Los servicios con valor agregado se están popularizando cada vez más, conforme las empresas encuentran maneras de conservar a los clientes y mantener a los competidores fuera de sus mercados.
- Proveedores, se pueden conseguir grandes ahorros en eficiencia si se eliminan burocracias innecesarias entre la empresa y sus proveedores.

AUTOMATIZAR. La tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más alta calidad a los clientes. Si se aplican a procesos ya probados, dicho proceso mejorará.

Cuando los procesos son problemáticos, entonces la automatización puede hacerlas cosas peor. Por lo tanto, es importante aplicar la automatización después de haber eliminado, simplificado e integrado las tareas en el proceso. Una vez alcanzada la etapa de automatización, es posible regresar a las etapas anteriores y volver a eliminar, simplificar e

integrar tareas. Al aplicar la reingeniería a estos procesos, la tecnología de la información será un factor importante a considerar.

2.2.8. Hoja en blanco: cómo diseñar un proceso nuevo.

Básicamente, el método de hoja en blanco requiere que se respondan las preguntas fundamentales:

- ¿Cuáles son las necesidades existentes que estamos intentando satisfacer y para quién?, es decir, "la tarea de servicio".
- ¿Por qué estamos intentando satisfacer estas necesidades? ¿Se adecúa con la estrategia de la organización?
- ¿Dónde se debe dar servicio a estas necesidades?
- ¿Cuándo debemos cumplir con estas necesidades? ¿Dentro de qué plazo y en qué escala de tiempo debemos operar?
- ¿Cómo ofreceremos todo lo anterior? ¿Qué procesos necesitan estar funcionando, quién los opera y que' oportunidades tecnológicas existen para mejorar el rendimiento de los procesos y de las personas participantes?

De acuerdo a lo que menciona (Peppard, 2006) lo más probable es que los encargados de los nuevos procesos precedan de la organización existente, el equipo será capaz de ser creativo e innovador en el diseño de los procesos, las personas y la tecnología, tendrán una apreciación total de la tarea de servicio. Algunas preguntas a hacerse son: "¿Cómo definiríamos a un competidor?". "¿Cómo se vería el proceso ideal?". "Si tuviéramos que reconstruir el departamento desde cero, ¿cómo se vería?".

Al igual que con cualquier rediseño sistemático, las organizaciones deben buscar aquella metodología que se adecuó mejor a su situación.

- Paso 1. Entender al máximo los procesos existentes. Aquí no es necesario llegar al nivel de detalle requerido para un diseño sistemático. Sin embargo, es importante identificar los procesos centrales. Generalmente existirán aproximadamente de 6 a 8 procesos centrales y puede analizar las etapas clave de cada uno de ellos, antes de dar por terminado el estudio. Este paso incluirá un análisis de los resultados que actualmente están rindiendo estos procesos.

- Paso 2. Verificación de especificaciones, lluvia de ideas, fantasías. Esta es la etapa "divertida" que es bastante importante. La verificación de especificaciones es útil, para destacar formas alternas de trabajar, pero no debe considerarse como la finalidad misma del asunto. Estas ideas no deben descartarse demasiado rápido y aquellas que tengan mayor potencial deben estudiarse con mayor profundidad.
- Paso 3. Diseño del proceso. Durante esta etapa las ideas de proceso, ya con "lluvia de ideas", se meditan con mayor detalle. Estas ideas pueden resultar verdaderamente de "hoja en blanco" debido a que no tienen ninguna base en el diseño de proceso existente. Al pasar a diseño es importante que la "hoja en blanco" considere la "tarea de servicio" con más detalle, la capacidad de los recursos humanos, que tendrán nuevas formas de trabajarla capacidad tecnológica y por último, la verificación de especificación es para asegurarse que las personas no vuelven a hacer las cosas de la forma tradicional. Estas consideraciones pueden ser limitantes para los diseñadores del proceso, así como para destacar nuevas posibilidades. Aunque en las repeticiones finales el diseño debe operar dentro de estas limitantes, es vital que estas restricciones se examinen a conciencia y donde sea posible, se eliminen.
- Paso 4. Ratificación. Una vez diseñado el nuevo proceso es importante ratificarlo al simular cómo operará en el mundo real. Esto no significa que deben utilizarse todas las posibles excepciones para manifestar que el proceso es inválido. Un mapa de proceso proporciona una forma ideal de representar el nuevo proceso para asegurarse que es óptimo en términos de rendir los resultados deseados, junto con las dimensiones de eficacia, eficiencia y adaptabilidad. (Morris, 2005)

2.2.9. Lograr los beneficios.

Mientras que para (Morris, 2005) la escala y el alcance de los cambios que a menudo necesita reingeniería significa que muchos de los retos existen, no tanto en la comprensión de los procesos y cómo pueden rediseñarse, sino más bien cómo poner en práctica el cambio necesario para lograr una mejoría potencial. Para (Peppard, 2006) las empresas tienden a ser conservadoras y la resistencia al cambio tiene que convertirse en una

colaboración activa. En este punto se esbozará un marco de referencia que podrán adoptar las organizaciones para llevar a cabo la reingeniería en sus negocios.

Como plantea (Hammer, 2003), poner en práctica el nuevo diseño del proceso es donde fracasan la mayor parte de los proyectos. Sin embargo, es importante resaltar que para obtener beneficios se requiere de cambios y éstos pueden ser difíciles de lograr. En este punto es necesario revisar el método general de reingeniería, de manera que sea más factible el éxito desde el principio de cualquiera de esas iniciativas. En la figura 5.3 se esboza un marco de referencia para abordar un programa de reingeniería.

Este planteamiento consta de cinco fases clave:

1. Crear el entorno.
2. Analizar, diagnosticar y rediseñar los procesos.
3. Reestructurar el departamento.
4. Hacer las pruebas piloto y poner en marcha el proceso.
5. Ejecutar la estrategia.

Crear el entorno.

Tanto para Morris como para Hammer conseguir la visión o para combatir una crisis es fundamental comprender cómo se puede conseguir el cambio y elevar el rendimiento. (Morris, 2005) Cuando se entienda cómo administrar el departamento será necesario comprenderla reacción de los individuos a los cambios propuestos. Como para (Hammer, 94), aunque cada una de las empresas reaccionará en forma distinta hacia los cambios, considerando ambas ideas podemos concluir que existen algunas fases reconocibles por las que atraviesan las personas:

Falta de percepción. Hasta que no se hace evidente una crisis o se reconoce la necesidad de una mejora, se dice que las personas no perciben la necesidad de cambiar su forma de trabajar.

Impacto. Las personas a menudo quedan impactadas cuando se les confronta con las razones por las que deben mejorar, sobre todo si durante mucho tiempo han trabajado de la misma manera.

Negación. La negación a veces ocurre cuando se pierde la confianza y es la reacción clásica de "si ignoramos el problema, éste desaparecerá".

Aceptación. Cuando la situación no desaparece e incluso puede hacerse más clara, entonces, por lo general las personas empiezan a aceptar la situación y la necesidad del cambio.

Búsqueda. Después de aceptar o creer que las cosas pueden resultar mejor, las personas empiezan a buscar respuestas. Empezarán a probar ideas nuevas ya experimentar con ellas.

Acción. La etapa de búsqueda finalmente dará algunas respuestas y el resultado será la acción. Un papel importante de la gerencia es que las personas pasen por estas etapas y asegurarse que la resistencia al cambio no vence la iniciativa.

Aquí vale la pena considerar la propuesta de (Peppard, 2006), tres de las condiciones que crean resistencia significativa al cambio, son: cuando las personas se sienten cómodas con el status quo; cuando no comprenden por qué es conveniente el cambio y cuando tienen dudas respecto a la capacidad de la empresa para conseguir el cambio deseado.

De alguna forma podemos entender que los trabajadores también podrían tener miedo que el rediseño que los amenaza "elimine sus conocimientos". El miedo de perder sus conocimientos está más extendido en aquellos sitios donde los empleados ejecutan muchas tareas y el nuevo proceso amenaza "empequeñecer" supuesto. Los cambios de autoridad y conocimiento también pueden provocar resistencia, en particular cuando en muchas empresas el conocimiento es un requisito clave para tener el poder. Debido a que compartir el conocimiento se está considerando cada vez más como un factor crítico para el éxito, las organizaciones deben encontrar formas para vencer esta resistencia tradicional a compartir la "base de poder" del conocimiento.

Como (Lowenthal, 2005) expone la cultura ejerce una influencia poderosa sobre la percepción, el comportamiento y el rendimiento individual y empresarial. Ratificando esta idea, (Peppard, 2006) considera que aun teniendo distintas creencias, en algún nivel existe un conjunto central de valores, creencias e hipótesis comunes a todo lo ancho de la empresa. Esto se conoce como paradigma, según (Tapscott, 2003), el cual rige e influye en la visión de sí misma y del entorno de una empresa. Este, está construido y protegido por una telaraña o artefactos culturales: historias y mitos, símbolos, ritos y rutinas, sistemas de control, estructuras organizacionales y estructuras de poder, entre otros.

Así podemos decir que para crear el entorno se requiere de: crear una visión, obtener el apoyo de la gerencia, formular un plan y proporcionar la capacitación necesaria, identificar los procesos centrales, nombrar el equipo realizador del programa y finalmente, comunicar la visión y los objetivos, la necesidad de mejora y el plan para alcanzarlos.

2.2.10. Analizar, diagnosticar y rediseñar los procesos.

En esta etapa la empresa puede poner en práctica la iniciativa únicamente en unas cuantas áreas seleccionadas, tal vez empezando en una sola. Es importante que la escala de mejoras con probabilidades de que den resultado quede claramente entendida en esta etapa.

Así, los pasos necesarios para analizar, diagnosticar y rediseñar los procesos, son:

1. Analizar los procesos existentes y cuantificar las medidas.
2. Diagnosticar la situación.
3. Rediseñar los procesos, de manera sistemática o a partir de hoja en blanco, o un poco de ambos.

Rediseño de la infraestructura del departamento.

Antes que los procesos nuevos puedan ponerse en práctica es necesario revisar y probablemente modificar la infraestructura del departamento de sistemas de información. Esta infraestructura está formada por personas y tecnología en el sentido más amplio. Como menciona (Peppard, 2006), la jerarquía administrativa, sistemas de pagos e incentivos, términos y condiciones, todos son ejemplos de infraestructura, que tienen un impacto sobre la dimensión humana de las organizaciones.

Apoyando según (Gerstein, 2009), la infraestructura tecnológica incluye redes de comunicación, localizaciones, instalaciones de oficinas, planta y maquinaria. Tomando en cuenta que algunas de las modificaciones necesarias en la infraestructura se habrán identificado en la etapa anterior.

Los pasos para reestructurar el departamento son:

1. Revisar los recursos humanos del departamento: estructura, competencia y motivación.
2. Revisar la estructura y capacidad tecnológica.
3. Formular un nuevo método departamental.
4. Definir los nuevos papeles, guiar y capacitar a los empleados.
5. Proporcionar servicios de reubicación de personal, según se requiera.
6. Generar una nueva infraestructura tecnológica y sus aplicaciones.

Proceso piloto y su aplicación.

Una vez meditados y detallados los nuevos procesos y estructuras de personal, es tiempo de poner en práctica las mejoras. Se sugiere que el departamento pruebe los nuevos procesos con clientes seleccionados. Aunque esta "operación en paralelo" genera complicaciones y pone a prueba los recursos, consideramos que es invaluable para asegurar un lanzamiento exitoso. No hay nada como la vida real y, todo el interés y simulación del mundo no pueden reemplazar el trabajo real, aunque puede acortar la necesidad del periodo piloto. Durante éste el departamento buscará seguir rápidamente la curva de aprendizaje del proceso nuevo, de manera que las lecciones aprendidas puedan incorporarse en otras áreas, mediante la reingeniería, antes que haya terminado la reestructuración completa del departamento.

Los pasos a cubrir en esta fase, consisten en:

1. Seleccionar el proceso piloto.

2. Formar el equipo para el proceso piloto.
3. Comprometer a los clientes y a proveedores seleccionados en el proceso.
4. Lanzar el proceso piloto, vigilarlo y apoyarlo.
5. Revisar el proceso piloto y retroalimentar el aprendizaje a otros equipos del proceso.
6. Decidir la prioridad de la aplicación y empezar a ponerla en práctica por fases, en todo el departamento.

Ejecutar la estrategia.

Una vez transformado el departamento es necesario utilizar estas capacidades. Para que la visión se vuelva realidad, se requiere de:

1. Evaluar el rendimiento del proceso con la reingeniería.
2. Capitalizar sobre el rendimiento mejorado.
3. Identificar nuevos usos para las capacidades ofrecidas por los procesos de reingeniería.
4. Mejorar continuamente.

Así, podemos afirmar que el éxito de cualquier iniciativa de reingeniería dependerá de lo bien que se ponga en práctica los diseños de los procesos nuevos.

Las puestas en prácticas exitosas empiezan desde el principio de cualquier programa de reingeniería y no deben dejarse hasta el final. De los beneficios que se esperan lograr a través de una buena ejecución de esta estrategia de rediseño se encuentran:

- Algunas de las tareas son combinadas en una sola.
- Los empleados toman decisiones.
- Los pasos del proceso se efectúan en un orden natural.
- El trabajo se realiza donde tiene más sentido.
- Se reduce el control y la revisión.
- La reconciliación se minimiza.
- El dueño del proceso encapsula la complejidad del proceso.
- Las operaciones híbridas centralizadas/descentralizadas son predominantes.

Los cambios fundamentales en los procesos del departamento tienen implicaciones para otras partes de la organización. Prácticamente cada aspecto de la organización cambia.

Los cambios que posiblemente ocurrirán cuando el departamento de informática efectúe reingeniería en sus procesos serán:

- El trabajo será realizado con el enfoque en procesos.
- El trabajo será realizado en diferentes dimensiones.
- El personal será autónomo en sus propias decisiones en la forma de realizar su trabajo.
- Se buscará educar al personal más que capacitar.
- La promoción de personal será tomando como base el desempeño.
- Los valores del departamento estarán orientados a resultados.
- Los administradores cambiarán de supervisores a guías.
- La estructura organizacional cambiará de jerarquía a estructura de red proporcionada por Tecnología de Información (TI).
- Los ejecutivos pasarán a ser realmente líderes.
- Posiblemente el número de empleados disminuirá, como consecuencia de una asignación de actividades orientadas al proceso.
- El tiempo de ejecución del proceso se verá disminuido en forma considerable.
- Se verán incrementadas las ganancias en el departamento de sistemas de información, y por ende las de la organización misma.

2.3. Definición de Rediseño de procesos

Un proceso se define como un conjunto relacionado de actividades de trabajo, caracterizadas por comandos específicos y tareas que agregan valor para el cliente. (Sethi & King, 1998).

También es definido como una actividad que transforma insumos en productos o servicios; mismos que generan un valor más elevado a los insumos originales. (Aquilano, Chase & Jacobs, 2009)

Según Manganelli & Klein (1995) los procesos se componen de tres distintos tipos de actividades:

- Actividades que agregan valor: son importantes para los clientes debido a que le dan un valor agregado al producto.
- Actividades de traspaso: las cuales mueven el flujo de trabajo a través de fronteras dentro de la organización.
- Actividades de control: sirven para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas.

Para analizar un proceso es necesario determinar las actividades críticas que deben realizarse, para así evaluar de manera coherente e identificar áreas de oportunidad.

Los procesos en las organizaciones corporativas tienen flujos que pasan muchos controles y fronteras; en cada una de las fronteras se generan actividades de control para la persona que realiza el traspaso y para la persona que recibe, por lo que entre más complejo sea el flujo del proceso se incorporan más actividades que no agregan valor y disminuye su eficiencia (Manganelli & Klein, 1995).

Esto se considera importante para el proyecto debido a que el flujo de procesos cuenta con actividades que involucran a diferentes áreas de la empresa.

La administración de procesos es la planeación y manejo de las actividades que deben realizarse para desempeñar a un alto nivel los procesos de negocios clave (Evans & Lindsay, 2005). Su enfoque consiste en comprender a la organización como un sistema que cuenta con procesos que interactúan para generar valor a los clientes, por lo que se genera a su vez valor para la empresa y sus “stakeholders” (Acuña, 2012).

Existen tres tipos de actividades clave en la administración de procesos, los cuales son: diseño, control y mejora (Evans & Lindsay, 2005).

Es importante señalar que existen más actividades a llevar a cabo en la administración de procesos; estas son fundamentales y no deben omitirse.

Los problemas de calidad relacionados a los procesos raramente son causados por los empleados, por lo tanto es importante diseñar y mejorar en forma continua los procesos con los que trabaja la empresa. Las actividades de la administración de procesos ayudan

principalmente en la disminución de errores y defectos, por lo que se logra un mejor desempeño (Evans & Lindsay, 2005).

Es importante para cualquier empresa contar con un sistema que busque la mejora continua, para así seguir renovando y mejorando conocimientos, herramientas y habilidades.

Para realizar mejoras en el proceso es necesario identificar el problema, después analizarlo y seleccionar una alternativa para solucionarlo, planear como implementar la alternativa seleccionada y evaluar los resultados. (Evans & Lindsay, 2005)

La mejora de procesos es una estrategia importante, esto debido a que la lealtad de los clientes se basa en el valor agregado, mismo que se crea por medio de los procesos de negocio de la empresa. (Evans & Lindsay, 2005)

Una de las principales alternativas para mejorar los procesos cuando no se están ejecutando de manera correcta es la reingeniería de procesos, la cual es el rediseño radical de procesos de negocios multifuncionales ayudados por sistemas o tecnologías de información. El rediseño no es un cambio solamente en procesos si no también es una transformación general de la organización (Grover&Kettinger, 1998).

Huber & Glick (1993) menciona que una opción viable de reingeniería es reducir el tamaño organizacional, lo cual consiste en una serie de actividades que son tomadas por parte de la administración, diseñado para implementar, hacer eficiente, aumentar productividad y competitividad. En el caso del proyecto se piensa que reducir el número de personas involucradas en el proceso a modificar puede ser de gran ayuda, debido a que se incrementaría el grado de responsabilidad de los involucrados, buscando de esa manera hacer lograr los objetivos mencionados.

Hitpass (2011) menciona que las áreas organizacionales en las que influye el rediseño son las siguientes:

- Área estructural; realiza cambios en el proceso.
- Productividad; se enfoca en los costos y la satisfacción del cliente.
- Responsabilidades; definición y reajustes de roles de trabajo

- Integración; busca mejorar el grado de integración entre la estrategia, los procesos, las áreas y la tecnología.
- Incorporación de tecnología; aplicación e integración de sistemas.

El rediseño organizacional se enfoca en la eliminación del trabajo; toma un tiempo moderado implementarla, y tiene como propósito modificar en un periodo medio de tiempo un proceso de manera que elimine funciones, reduzca unidades de trabajo, rediseñe o simplifique etapas del proceso (Huber & Glick, 1993).

Según Hitpass (2011), el rediseño de procesos puede aplicarse solo a una parte del proceso de negocio y tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos, mientras que la reingeniería consiste en una modificación total del proceso, la cual afecta de manera completa las funciones de la organización.

Tabla 3. Diferencia entre Reingeniería, Mejora y Rediseño (Hitpass, 2011).

Característica	Reingeniería	Rediseño	Mejora
Enfoque	Proceso nuevo	Reestructuración	Mejora evolutiva
Punto de partida	Proceso existente	Proceso existente	Proceso existente
Objetivo del cambio	Cambio radical, satisfacción del cliente	Rediseño de una parte del proceso	Actualización, eficiencia o satisfacción del cliente
Tipo de cambio	Radical	Estructural	Incremental
Periodicidad del cambio	Descontinuado	Intervalos intermedios	Continuo
Organización del cambio	Proyecto	Proyecto o grupo de trabajo	Dentro de operaciones
Impulsor del cambio	Directorio	Dueño de proceso	Cualquier actor
Impacto del cambio	Transversal	Proceso, subproceso	Dentro de un Subproceso
	Cultural	Cultural	Cognitivo
	Procesal	Procesal	Procedimiento, regla de negocio
	Estructural	Estructural	Costo, calidad, tiempo
Riesgo	Alto	Medio	Bajo

La diferencia principal entre reingeniería y rediseño, es que la primera es un rediseño radical del proceso de la empresa, en cambio en la segunda simplemente se hacen mejoras o modificaciones en una parte específica.

Según las necesidades de la empresa se piensa que la solución ideal es el rediseño del proceso, debido a que no es necesario modificar todo el proceso si no solo hacer cambios en ciertas actividades específicas.

Para identificar las áreas de oportunidad dentro de un proceso es necesario hacer un mapeo de procesos debido a que ayuda a hacer el trabajo visible, mejora la comunicación, el entendimiento y ofrecen un marco de referencia para el trabajo. Los mapas de procesos utilizados correctamente representan una imagen que muestra una combinación específica de funciones, pasos, entradas y salidas que la organización usa para proporcionar valor a los clientes. (Damelio, 1996)

El mapeo de procesos en el proyecto es fundamental debido a que nos proporciona información fundamental acerca de cómo se hacen las actividades, y de la misma manera nos ayuda a identificar qué acciones podemos hacer para reducir costos y defectos relacionados al proceso.

Según Damelio (1996) al momento de examinar el mapeo de procesos se puede identificar caminos que llegan a crear valor al cliente, es por esto que los mapas son pre requisitos importantes para crear un diseño organizacional, proceso de reingeniería, o un benchmarking.

Una opción para dar soporte a los procesos de la empresa son los sistemas de información, lo cual será explicado a continuación.

2.4. Estrategias para justificar costos de rediseño.

Después de analizar las características principales de un proceso de rediseño, nos enfrentamos a la necesidad de establecer las alternativas que ayudarán en la implantación de un esfuerzo de reingeniería.

2.4.1. Guías de acción para el éxito.

Algunas guías de acción, propuestas por (Peppard, 2006), para la justificación de llevar a cabo reingeniería son:

- Dirigir desde arriba. Se ha convertido en una frase muy gastada decir que es vital el compromiso de la gerencia general. Queda claro que si una parte

significativa de la empresa debe someterse a la reingeniería, entonces este compromiso debe venir de la cima misma. Se debe medir en acciones y no en palabras. Razón por la cual debemos de alguna forma garantizar que el apoyo, energía y dirección de la gerencia general debe mantenerse durante un periodo largo, para asegurarse que las cosas realmente se llevan a cabo y, que la empresa no es víctima de programas de administración de "moda" que van y vienen periódicamente.

- Comunicar, comunicar, comunicar. Las personas deben entender el porqué de las mejoras así como la visión del futuro y su participación en ésta; incluso cuando sea probable que se eliminen puestos. Sabemos que los trabajadores no son tan ingenuos como para no darse cuenta de la inminencia de un reajuste de personal, pese a lo que diga la gerencia. Por lo tanto, ésta debe comunicarlo de la manera más clara posible.
- Tratar a las personas con justicia y respeto. A todos nos gusta pensar que tratamos a las personas como nos gustaría que nos trataran. ¿Por qué entonces es que en el ámbito del trabajo este comportamiento no existe? La administración en particular, debe dar un ejemplo claro que no deben dejarse en casa la buena educación, cortesía y respeto, sino que también deben traerse al trabajo.
- Asegurar que se eligió al patrocinador correcto. Un buen patrocinador no podrá tener éxito él solo, pero uno malo puede destruir este esfuerzo muy aprisa. Nadie es perfecto, pero los mejores líderes reconocen sus fallas y reclúan a otros para complementar y desafiar sus conocimientos y destrezas.
- Ser claro respecto al propósito del rediseño. La visión debe quedar muy clara y apoyarse en una investigación efectiva de la "tarea de servicio". Los requerimientos del cliente, la tendencia de la demanda, las restricciones y los objetivos de eficiencia deben analizarse y comprenderse, enfocando bien la iniciativa de rediseño del proceso de reingeniería para ofrecer mejoras.
- Hacer coincidir la escala del proyecto con las ambiciones de la iniciativa. Una iniciativa de reingeniería en un solo departamento podría tener un impacto significativo en el rendimiento de éste y con aquellos con los que

tratan, pero no puede tener el mismo impacto que una iniciativa en toda la empresa.

- Establecer objetivos desafiantes de rendimiento de reingeniería. Esta filosofía significa lograr mejoras radicales en rendimiento. El establecimiento de objetivos y la medición del rendimiento son claves para comprender, administrar y mejorar. Es importante reconocer la escala y alcance del proyecto y conjuntar las expectativas basadas en el potencial que cada una de ellas contiene.
- Comprender el contexto del proceso que se está rediseñando. Igual que otras filosofías, la reingeniería, debe ejecutarse dentro del contexto de la empresa en particular. Las metas y métodos deben ajustarse a las circunstancias individuales de las empresas participantes.
- Tratar a reingeniería como una filosofía holística. Un esfuerzo de este tipo para que sea exitoso requiere de acción en un amplio frente. Las empresas están formadas de elementos interdependientes. Modificar uno en forma aislada es poco probable que produzca los resultados requeridos, y puede tener efectos negativos sobre los demás elementos.
- Enfoque en los éxitos inmediatos. Nada alienta tanto al éxito como el éxito. Los éxitos demostrables iniciales pueden ayudar a vencer la resistencia, creando un clímax y una actitud de "se puede hacer" y motivar a las personas para que sientan confianza en su capacidad. Sin embargo, estos "éxitos inmediatos" deben reconocerse por su valor y a continuación, las empresas deben seguir adelante a pesar de grandes dificultades, para lograr los objetivos a largo plazo.
- Asegurar que los procesos coinciden con las necesidades de los mercados que deben servir. Resulta de suma importancia que exista un equilibrio o concordancia entre las necesidades de mercado y los procesos que deben servirlos.
- Comprometer a clientes y proveedores en el proceso de rediseño según convenga. Los clientes deben participar en este programa, sobre todo cuando el proceso tenga gran importancia para ellos. Tanto clientes como

proveedores, pueden dar ideas valiosas y sugerir formas con las que se pueda rediseñar el proceso.

- Dedicar recursos al proyecto. Las personas no pueden hacer dos trabajos al mismo tiempo y hacerlos bien. Si reingeniería es importante, merece la pena invertir el tiempo completo de las personas más talentosas. Pueden ayudar asesores y académicos, apoyar y alentar, pero no deben ser los que realmente "hagan" lo que es necesario.
- Reconocer que la tecnología de la información da oportunidad para nuevos diseños. Aunque se enfatice en un método, empezando con la identificación de procesos y los requerimientos de personal y tecnológicos, es necesario insistir en su naturaleza repetitiva. La tecnología puede ser un habilitador poderoso del diseño de nuevos procesos y las empresas deben evaluar en forma constante cómo utilizarla, tanto antigua como nueva.
- Reconocer que reingeniería puede ser sólo el principio. Esta filosofía puede dar como resultado mejoras graduales después de cierto tiempo, pero para mantenerse a la vanguardia será necesario hacer más mejoras. Una mejora continua debe ser la meta, con periodos de mejoras incrementales y graduales, convirtiéndose en normales con el tiempo. El diseño de procesos nuevos no es un fin, sino otro principio. Las empresas deben rejuvenecerse a sí mismas en forma constante, para evitar que otros competidores, más jóvenes y más ambiciosos les roben sus mercados.

2.4.2. Obstáculos a evitar.

Para (Hammer, 2004) la reingeniería de los procesos de las empresas no es fácil. Está llena de dificultades y de incertidumbre. A pesar de ello, no se considera que quienes piensan aplicar este esfuerzo deben asustarse. Seguro existe una correlación entre el riesgo y el rendimiento y, cualquier empresa que esté enfocándose a una completa reestructuración, corre un riesgo significativo en su intento. Sin embargo, aunque hay algunas guías para el éxito, es bueno indicar cuáles son los obstáculos más comunes que deben evitarse, según (Peppar, 2006), una lista de estos es:

- Separar ej. esfuerzo de reingeniería de las metas principales de la empresa. También existen empresas que proceden a aplicar la reingeniería, sin tener referencia de sus metas y objetivos estratégicos. La iniciativa carecerá de dirección y existe por sí misma. Se puede invertir y enfrentar dificultades, sin ningún resultado al final.
- Subestimar los cambios requeridos para lograr una orientación del proceso. Una de las principales razones de por qué las empresas necesitan un segundo intento, es que no se entiende el tremendo caos que puede originar el poner en práctica reingeniería. En ocasiones ésta requiere de muchos cambios.
- Correr antes de caminar. Las empresas deben estar "listas" para la reingeniería. Esto puede deberse a una situación de crisis o a un nuevo líder visionario, pero cualquiera que lo genere, debe existir una condición de "estar listo" para un programa como éste.
- No esperar demasiado, muy pronto. Los beneficios reales de reingeniería podrían tomar algún tiempo para que ocurran. La cultura, el comportamiento de los empleados y sus actitudes no cambian rápidamente. Los administradores como tales, deben resguardarse de cualquier eventualidad que pueda ocurrir a corto plazo, mientras se está a la espera de beneficios mayores.
- Mostrar cautela con el título. En años recientes se le ha dado gran publicidad a reingeniería y es casi seguro que se presente una reacción adversa, como ha ocurrido antes con otras filosofías. Parte de esto se debe a la ignorancia, a malas experiencias de ideas mal dirigidas y a mucha publicidad. Al fin y al cabo no importa cómo se llame, los resultados son los que cuentan.
- Asignar como agente de reingeniería al departamento de tecnología de la información. A pesar de que la tecnología de la información es un habilitador del rediseño de los negocios, la evidencia sugiere que los proyectos exitosos son aquellos generados por el negocio y no por el departamento de tecnología de la información. El personal de sistemas efectivamente tiene ciertos conocimientos que lo califica para dicho papel, ya que son analistas capacitados y a veces tienen una vista funcional muy

completa de una empresa. Sin embargo, no tienen responsabilidad sobre los procesos del negocio y tienden a enfocar su energía a la elaboración de sistemas de cómputo.

- No hacer pruebas de los nuevos procesos. Significa que no debe existir resistencia a efectuar una prueba del negocio, para demostrar un diseño de proceso nuevo. Las razones son costo y tiempo, pero como se sabe demasiado bien, es mucho mayor el costo y el tiempo dedicado a resolver un proceso que se puso en marcha y fracasó.
- Concentrarse en que sean los paquetes de cómputo los que hagan la reingeniería. Las iniciativas de calidad algunas veces se han quedado empantanadas por concentrarse demasiado en herramientas técnicas, a expensas de comprometerse y ejercer liderazgo. Herramientas de cómputo complejas serían capaces de llevar a cabo cosas maravillosas, pero por lo general únicamente en manos de expertos capacitados.

CAPITULO III – METODOLOGÍA

3.1. Introducción

Este capítulo presenta el método utilizado por el investigador para la realización de este estudio. En el mismo se indicarán los participantes del estudio, la muestra seleccionada y el proceso de selección de ésta. También se describe el procedimiento desarrollado para la recopilación de datos y análisis correspondientes.

Esta investigación es del tipo cualitativa y cuantitativa, donde se va a explorar que método es mejor para lograr los objetivos planteados en el capítulo 1.

3.2. Descripción y selección de la muestra

La muestra de este estudio es de 6 personas de la empresa que se encuentran involucradas en el proceso, esto se puede ver en el focus group, es importante decir que esta es la población total de la empresa en cuanto al área de directivos, jefes y gerentes.

3.3. Descripción del instrumento de investigación

La instrumentación consistió en dos partes la primera es la parte de la planilla que hace referencia a los datos demográficos y la segunda una escala que sirve para establecer la mejor forma de lograr el rediseño de los procesos que se han presentado a lo largo de esta investigación.

La parte de la planilla sociodemográfica fue diseñada por el investigador y constó de las siguientes 4 preguntas: género, edad, escolaridad, estado civil.

La segunda parte de la encuesta se tienen 15 preguntas basadas en la escala de Likert (Ver Anexo 3), este instrumento fue diseñado según la lectura recopilada del marco teórico estudiado y la literatura consultada para esta investigación. Manganelli & Klein (1995), como vimos en la literatura nos dicen que los procesos en las organizaciones corporativas tienen flujos que pasan muchos controles y fronteras; en cada una de las fronteras se generan actividades de control para la persona que realiza el traspaso y para la persona que recibe, por lo que entre más complejo sea el flujo del proceso se incorporan más actividades que no agregan valor y disminuye su eficiencia, es así, como se puede analizar la importancia de saber si los directivos conocen sobre el rediseño.

3.4. Análisis estadísticos

El análisis de datos se obtuvo utilizando el programa SPSS versión Standard. El investigador realizó la entrada de datos al programa se tabularán los mismos electrónicamente.

3.5. Análisis

En este punto se analizaron cada una de las actividades que integraban el proceso, y de esta forma, se identificaron las causas que originaban el problema o desviación.

La primera actividad a realizar fue el conseguir la muestra, este se logro con seis personas de la empresa con los directivos y gerentes, ya que al ser ellos los más relacionados con el tema del rediseño y la generación de información general del proceso, logrando con ellos solicitar información documental, se puede ver en el Anexo 5.

La segunda actividad realizada fue la aplicación de una encuesta aplicada a la muestra antes mencionada, con el fin de obtener información necesaria para el rediseño, esta encuesta se puede observar en el anexo 3.

Por otra parte también se realizaron visitas a las áreas involucradas en el proceso actual con el fin de observar como se lleva dicho proceso, se puede evaluar en el anexo 6.

3.6. Diagnostico.

En base la muestra, la encuesta, las visitas a las áreas que conforman el proceso y las platicas informales con las personas involucradas directamente, se pudo lograr observar algunas deficiencias o bien áreas de oportunidad en el proceso de flujo de la operación u ordenes de producción las cuales se pueden consultar en la sección de resultados en el punto 4.2.

3.7. Focus Group

Para la realización de este proyecto se hizo con una muestra de 6 empleados de nivel directivo de la empresa de giro alimenticio, esta se llevo a cabo dentro de diversas actividades, en la sesión se debatió la problemática diagnosticada sobre el flujo de la información en el diagrama de la información que se conoce y se ha analizando con anterioridad (Ver anexo 5)

CAPITULO IV - RESULTADOS

A continuación damos a conocer los resultados que se obtuvieron sobre las encuestas que se realizaron y analizar cada una de ellas, en los anexos se encuentran las encuestas que se pueden observar.

4.1. Resultados

De las 6 personas que respondieron el cuestionario fueron 4 hombres y 2 mujeres.

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	4	66,7	66,7	66,7
	Femenino	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

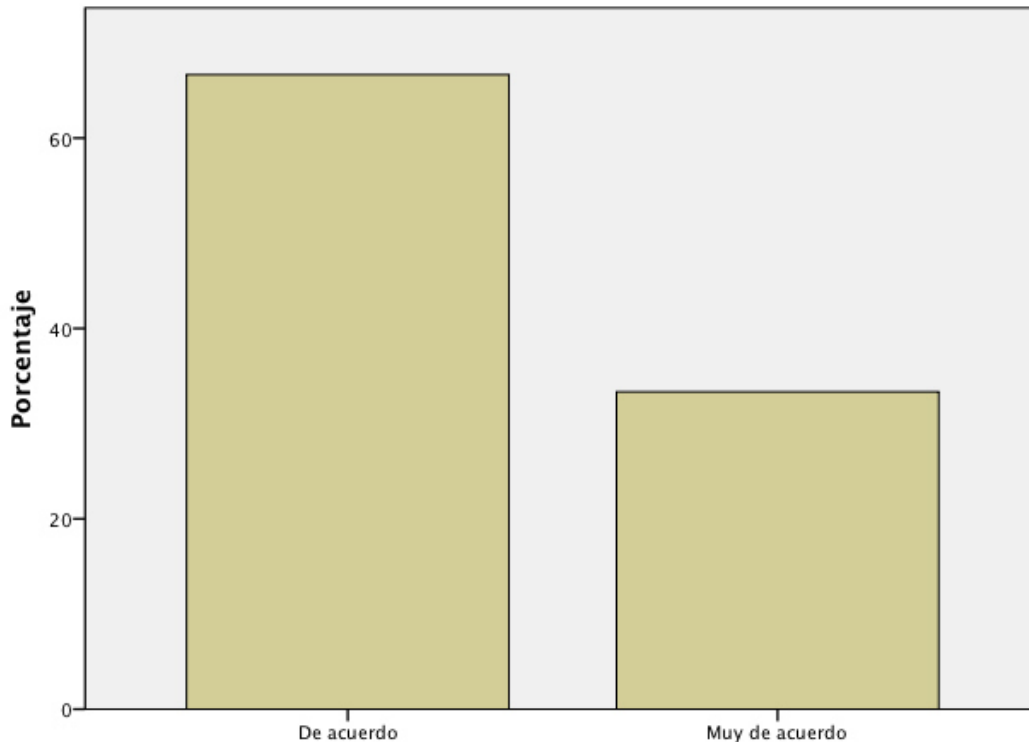
1. ¿Conoce lo que es el rediseño?

Esta pregunta nos informa sobre si los directivos de las empresas conocen lo que es el termino de rediseño, ya que es importante saber como funciona y a que se refiere al aplicarlo en la empresa.

En la pregunta 1 se les cuestiono si conocen lo que es el rediseño a lo que 66,7 por ciento dijo sentirse de acuerdo, y un 33,3 por ciento dijo que muy de acuerdo, por lo que podemos observar la gran mayoría tienen algo de noción sobre lo que es el rediseño a continuación se puede observar la tabla y gráfica donde se observan los valores que se están mencionando.

Tabla 4. Conoce lo que es el rediseño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	66,7	66,7	66,7
	Muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



Gráfica 1. Conoce lo que es el rediseño

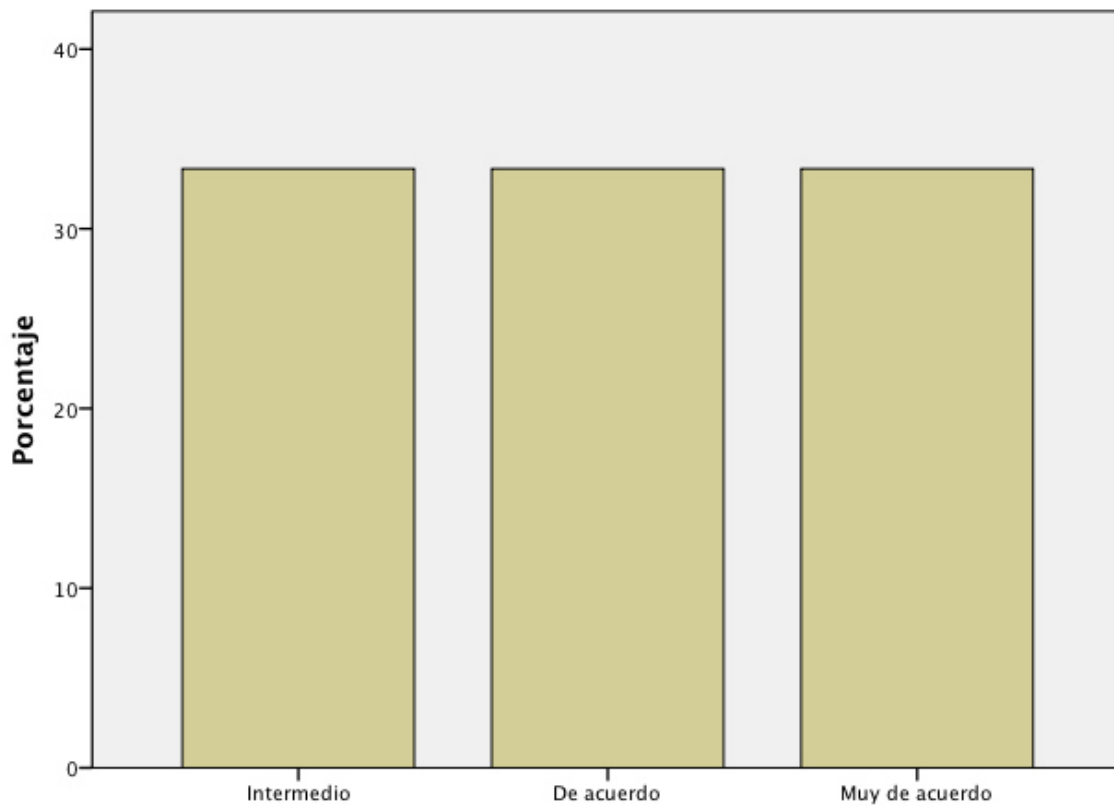
2. ¿Conoce cuales son las tecnologías de información utilizadas en el rediseño de su empresa?

Cuando hablamos de tecnologías de información podemos analizar el que en la empresa se estén utilizando las nuevas tecnologías, todo esto va a avanzando día a día, y vemos como las redes, la computación ha ido tomando más auge en nuestros días, y poder aplicarlos en la empresa para el rediseño puede ayudar a que sea mucho más fácil lograr el cambio.

En pregunta No. 2 sobre si conoce cuales son las tecnologías de información utilizadas en el rediseño de su empresa, la respuesta que se tuvo a este inciso fue de un 33,3 por ciento tanto para muy de acuerdo, para de acuerdo y otro tanto para intermedio como se pudo observar en la tabla y gráfica siguiente, podemos ver que una gran parte de las personas que respondieron no creen que tengan la noción suficiente sobre las nuevas tecnologías.

Tabla 5 Tecnologías de la información utilizadas en el rediseño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Intermedio	2	33,3	33,3	33,3
De acuerdo	2	33,3	33,3	66,7
Muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Gráfica 2. Conoce las tecnologías de información

3. Consideras que es importante el tener las habilidades para desarrollar el rediseño de la empresa.

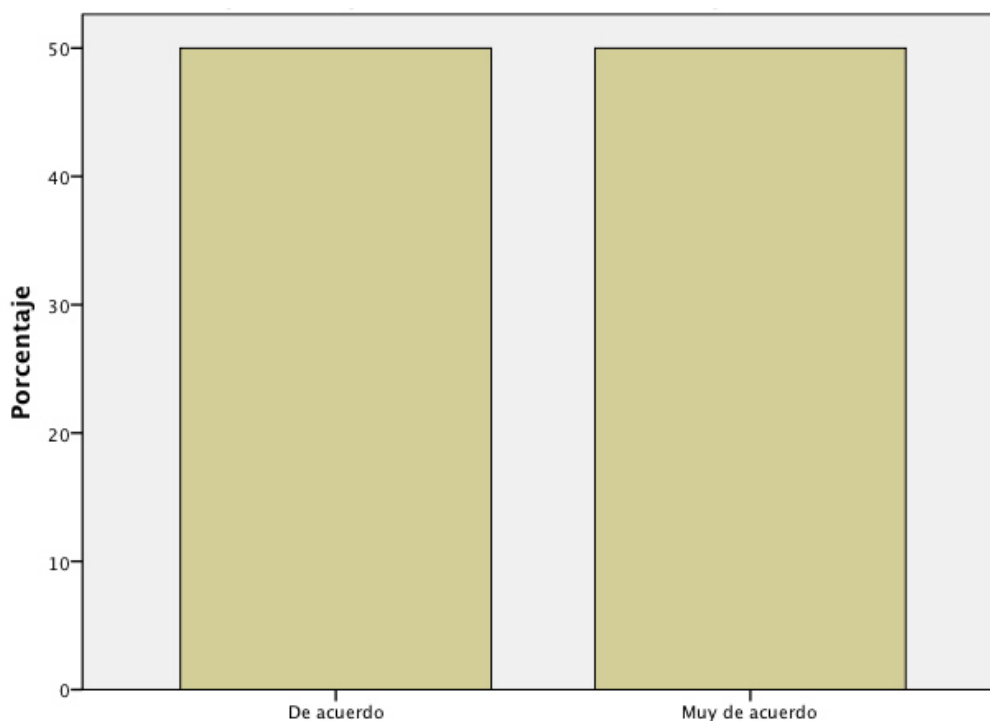
Aquí podemos ver que la clave de aplicar el rediseño es el conocer los procesos y las habilidades de cada directivo, ya que se el rediseño puede ayudar a lograr al desarrollo del proceso completo, logrando darse cuenta que si algo falla, y en que parte de la cadena fue el fallo. Esto es pueden racionalizar operaciones, logrando con esto mejorar la calidad, la

flexibilidad y la eficiencia, pueden reducir costes, logran así mismo apoyar el plan de negocio que se tenga.

En la pregunta 3 sobre si consideran que es importante tener las habilidades para desarrollar el rediseño de la empresa, aquí nos encontramos que un 50 por ciento estaba muy de acuerdo y el otro 50 por ciento estaba de acuerdo, esto nos dice que la gran mayoría considera que es importante tener las habilidades necesarias para el desarrollo del rediseño, esto no es algo que solo ciertas personas tengan, más bien podemos decir que la gran mayoría estamos listos para el cambio, aun cuando algunos se puedan resistir a ello, la gran mayoría puede estar listo para ello.

Tabla 6 - Considera que es importante tener habilidades para el rediseño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
Muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Gráfica 3. Considera que es importante tener habilidades para el rediseño

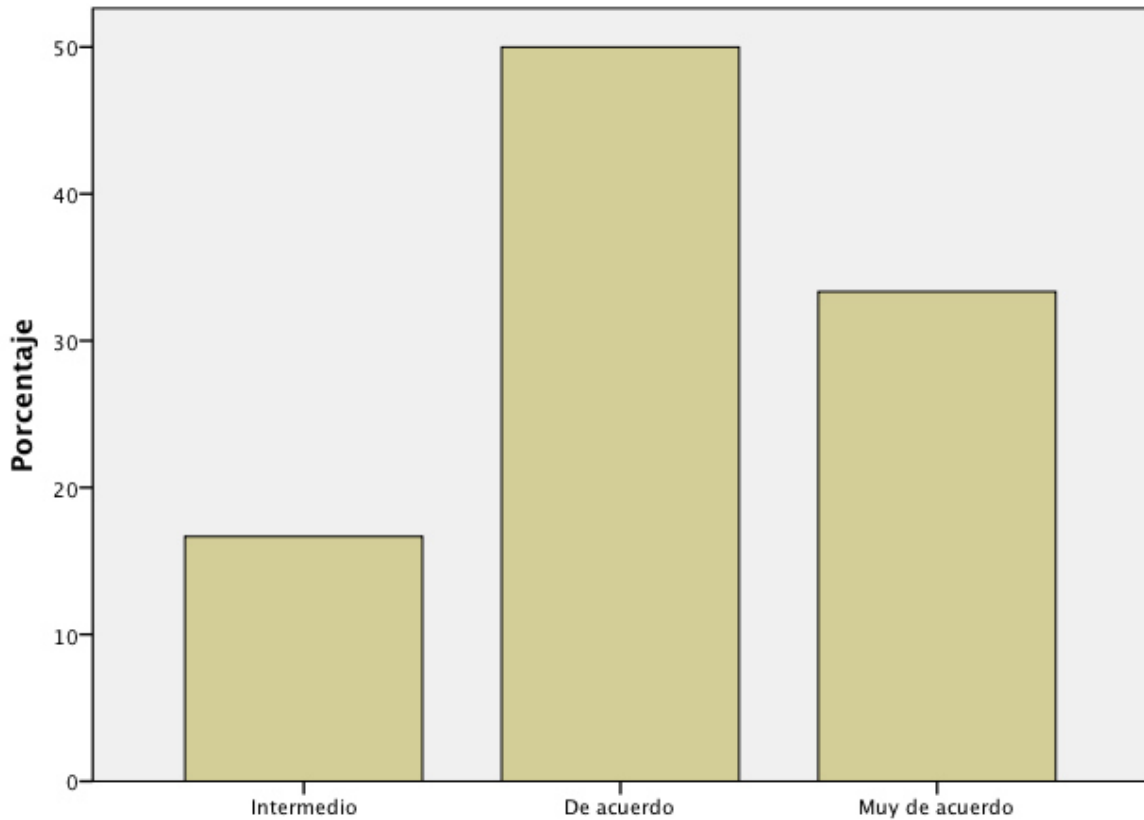
4. Las TIC's son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos sincronizados con la estrategia del negocio.

El poder de la información se utiliza para alcanzar cuatro objetivos básicos: para informar, para influenciar, para innovar y para evaluar.

En la pregunta 4 sobre si las TIC's son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos sincronizados con la estrategia del negocio, podemos encontrar que un 50 por ciento dijo estar de acuerdo, mientras un 33,3 por ciento dijo que muy de acuerdo, mientras un 16,7 por ciento dijo que no sabía, esto nos dice que una gran mayoría concuerdan que es importante las TIC's en los procesos sincronizados con las estrategias que se pueden utilizar en el negocio.

Tabla 7 - Las TIC's son utilizadas para crear caminos originales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Intermedio	1	16,7	16,7
	De acuerdo	3	50,0	66,7
	Muy de acuerdo	2	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0



Gráfica 4. Las TIC's son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos.

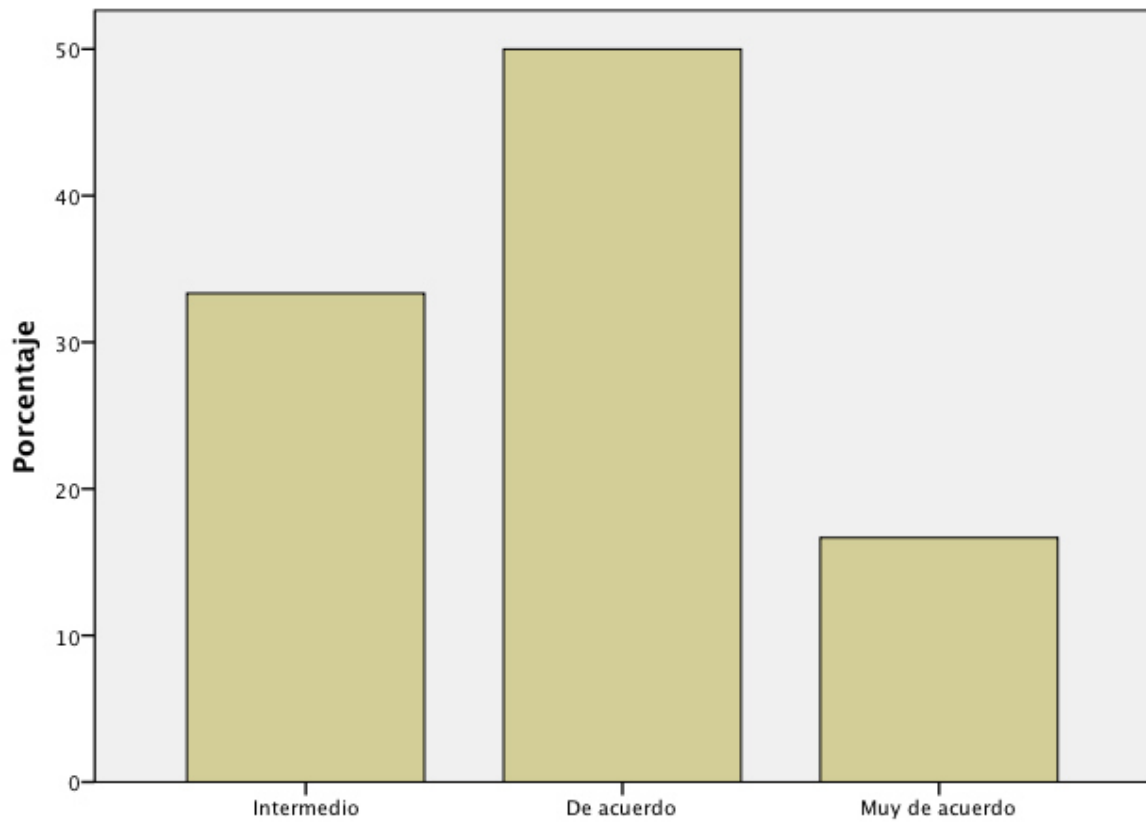
5. Tu empresa sigue las metas estratégicas.

Con el acceso a tanta información, la capacidad para tomar decisiones y resolver conflictos está limitada simplemente porque se debe invertir una gran cantidad de tiempo en el análisis de toda la información relacionada con cada tópico dentro del área de operación.

En la pregunta 5 sobre si tu empresa sigue las metas estratégicas, encontramos que un 50 por ciento dijo que estaba de acuerdo, un 33,3 por ciento dijo que no lo sabía, y un 16,7 por ciento dijo que estaba muy de acuerdo, esto nos dice que hay empleados, aún siendo directivos que no conocen las metas de la empresa.

Tabla 8 Tu empresa sigue las metas estratégicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Intermedio	2	33,3	33,3	33,3
De acuerdo	3	50,0	50,0	83,3
Muy de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Gráfica 5. Tu empresa sigue las metas estratégicas

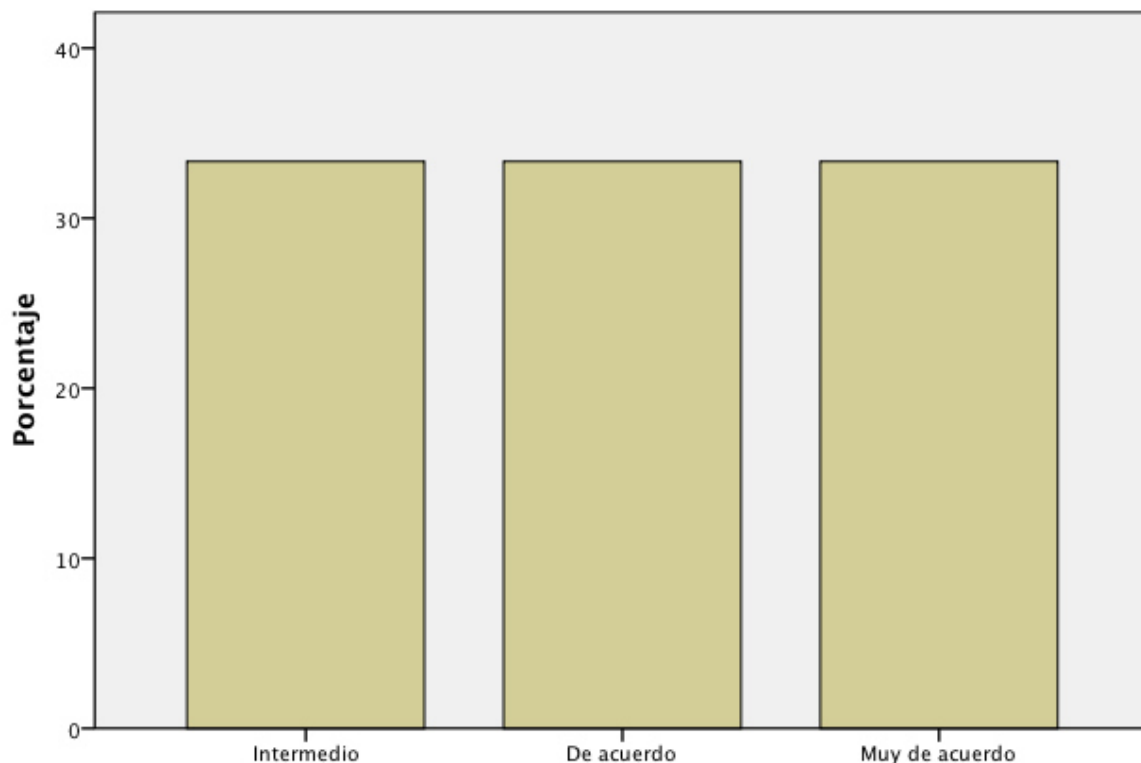
6. ¿Los procesos que actualmente tiene su empresa, consideras que son la base para el nuevo rediseño?

Definitivamente esta pregunta es importante ya que los directivos deben de tener conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en el negocio, hay que tener en cuenta que aunque sean tareas individuales son importantes para lograr un desarrollo completo del proceso de cambio.

En la pregunta 6 sobre los procesos que actualmente tiene su empresa, considera que son la base para el nuevo rediseño, fue muy dividido ya que un 33,3 por ciento dijo que no sabían, y otro 33,3 por ciento dijo que estaba de acuerdo, y un 33,3 estaba muy de acuerdo. Aquí podemos ver que los directivos no conocen y no aplican los procesos de la empresa para llevar a cabo el rediseño.

Tabla 9 - Los procesos que actualmente tiene la empresa son la base para el rediseño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Intermedio	2	33,3	33,3
	De acuerdo	2	33,3	66,7
	Muy de acuerdo	2	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0



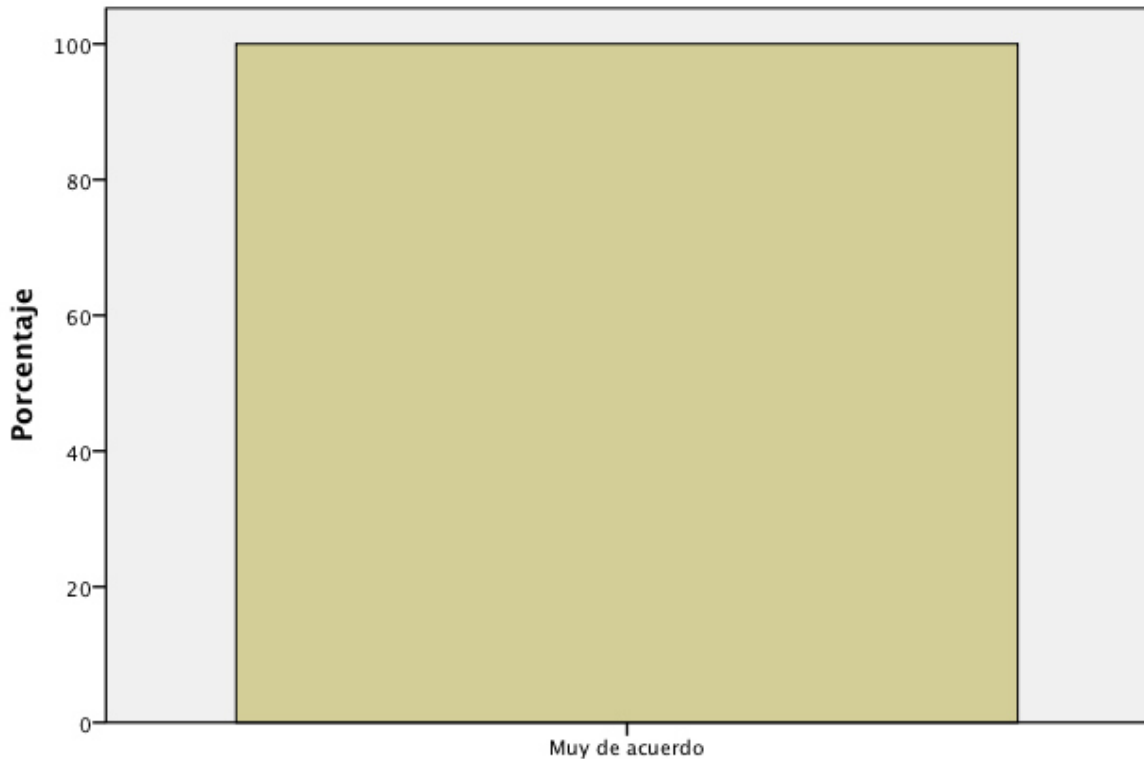
Gráfica 6 – Los procesos que actualmente tienen la empresa son la base para el rediseño

7. ¿Consideras que las personas que laboran en la empresa deben conocer los pasos del rediseño?

Todas las personas que dentro de una organización toman decisiones, resuelven problemas y estimulan la creatividad necesitan información para realizar su trabajo y cumplir con sus responsabilidades. En la pregunta 7 sobre si consideran que las personas que laboran en la empresa deben conocer los pasos del rediseño encontramos que un 100 por ciento dijo estaba muy de acuerdo, esto es que todos conocen los pasos del rediseño.

Tabla 10 - Consideras que las personas que laboran en la empresa conocen los pasos del rediseño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Gráfica 7. Consideras que las personas que laboran en la empresa deben de conocer los pasos del rediseño

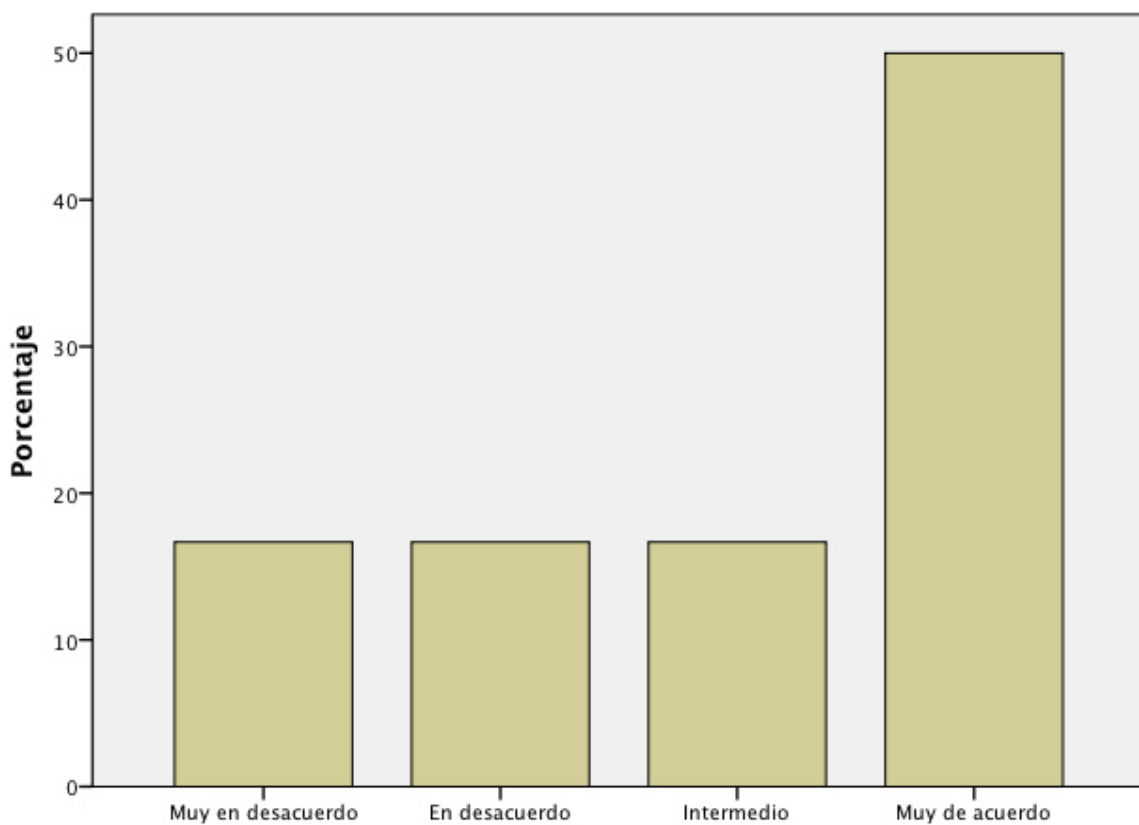
8. Consideras que es mejor comenzar de cero para la realización del rediseño.

El comenzar desde cero es una forma de trabajo para que los empresarios puedan ver como desde el inicio se vayan logrando cambios.

En esta pregunta sobre si es mejor comenzar de cero para la realización del rediseño encontramos respuestas muy diversas, un 50 por ciento dijo estar totalmente de acuerdo, mientras que un 16,7 por ciento dijo que estaba en total desacuerdo, otro 16,7 por ciento dijo estar en desacuerdo, y un 16,7 por ciento dijo que no sabía, un 50 por ciento se siente indeciso en si aplicar este tipo de técnica para trabajar el rediseño.

Tabla 11 - Es mejor comenzar de cero para el rediseño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	En desacuerdo	1	16,7	16,7	33,3
	Intermedio	1	16,7	16,7	50,0
	Muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	



Gráfica 8 - Es mejor comenzar de cero para el rediseño

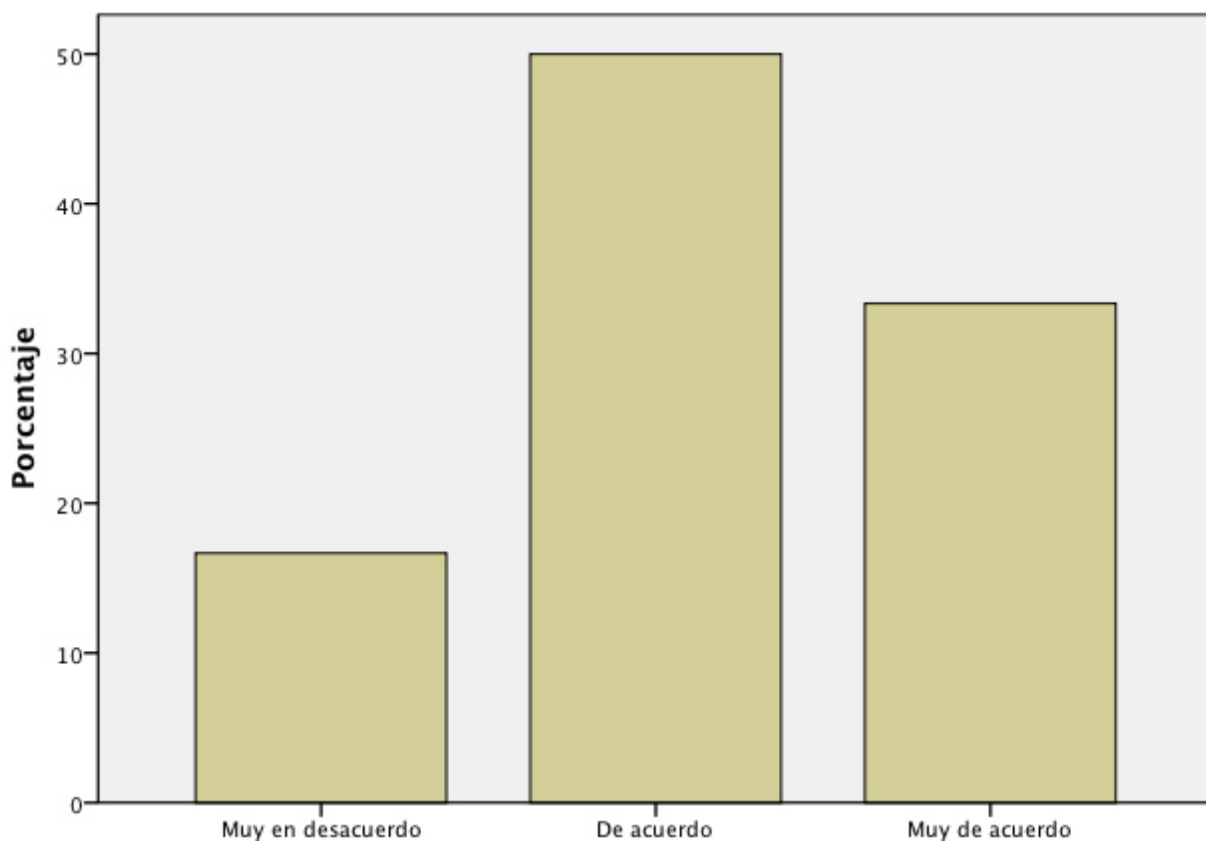
9. Consideras que el rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios y de manera incremental

La ventaja de tener un rediseño sistemático es que pueden efectuarse poco a poco y de forma incremental, logrando tener menos riesgos y menos resistencia al cambio. En esta

pregunta sobre si consideraban que el rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios y de manera incremental, un 50 por ciento dijo que estaba de acuerdo mientras que un 33,3 por ciento dijo que estaba muy de acuerdo, podemos observar que la gran mayoría estaba de acuerdo.

Tabla 12 - El rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
De acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
Muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Gráfica 9. El rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios.

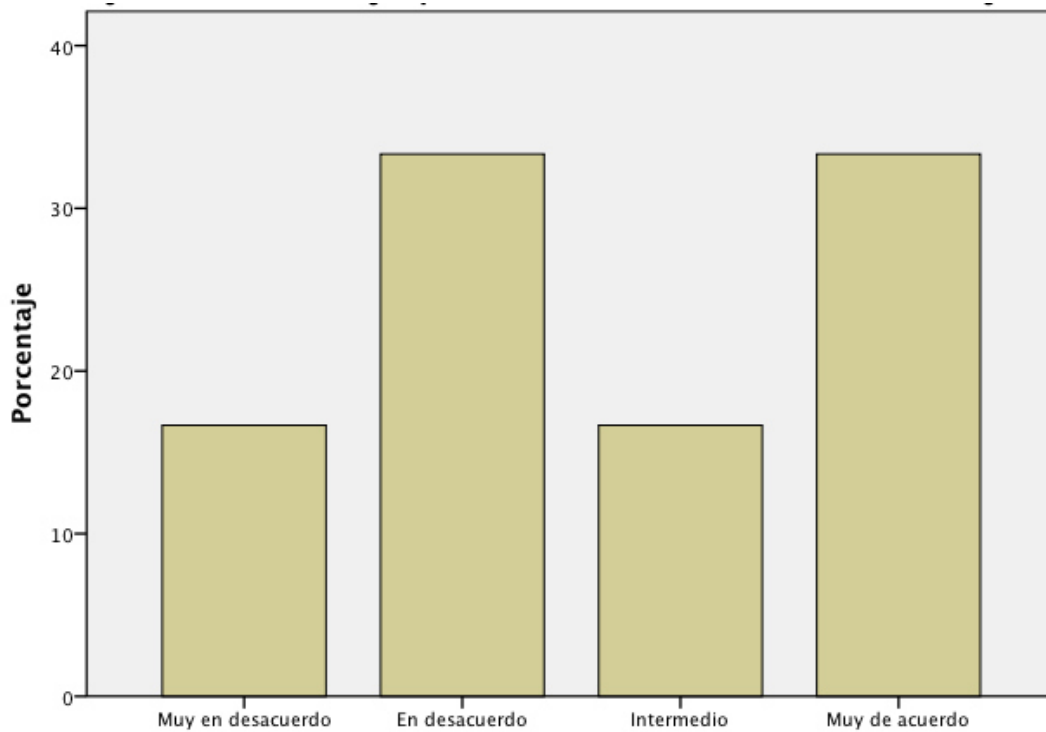
10. Por otro lado la hoja en blanco es comenzar con una nueva forma de trabajo, consideras que para tu empresa actualmente es mejor.

Por otro lado la ventaja de realizar la hoja en blanco es que descarta lo que hay existe, implicado en el proceso existente y permite reconsideraciones en la forma en como se lleva a hasta hoy en negocio.

En la pregunta 10 sobre si es mejor comenzar con al hoja en blanco como una nueva forma de trabajo, encontramos que un 33,3 por ciento estaba en desacuerdo, y otro 33,3 por ciento estaba muy de acuerdo, sin embargo un 16,7 por ciento estaba muy en desacuerdo, esto nos habla que los directivos de la empresa no están de acuerdo con comenzar el sistema de hoja en blanco.

Tabla 13 - La hoja en blanco es mejor para comenzar una nueva forma de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Muy en desacuerdo	1	16,7	16,7
	En desacuerdo	2	33,3	50,0
Válidos	Intermedio	1	16,7	66,7
	Muy de acuerdo	2	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0



Gráfica 10 - La hoja en blanco es mejor para comenzar una nueva forma de trabajo

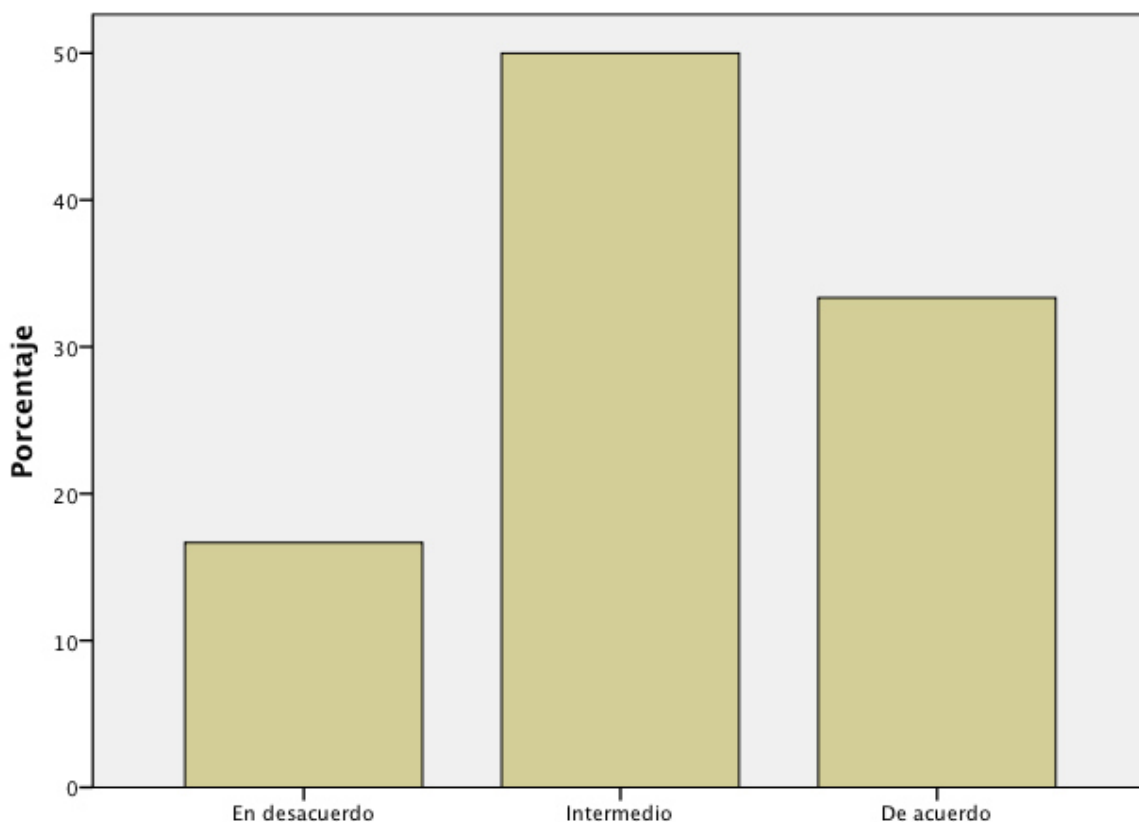
11. Consideras que el Control Interno es el adecuado en tu empresa

Para poder llevar a cabo un buen rediseño, es importante que se conozca el control interno de la empresa, y que los directivos conozcan como se lleva a cabo en su empresa, ayuda que se pueda lograr entender los problemas ya existentes.

En la pregunta 11 sobre si consideran que el Control Interno es el adecuado en su empresa, encontramos que un 50 por ciento no lo sabe, mientras que un 16,7 por ciento estaba en desacuerdo, y solo un 33,3 por ciento dijo que estaba de acuerdo; podemos apreciar que son más las personas que no saben o no conocen como se lleva el control interno en la empresa, y como tal no saben si es adecuado o no.

Tabla 14 - Consideras que el control interno es adecuado en tu empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	16,7	16,7
	Intermedio	3	50,0	66,7
	De acuerdo	2	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0



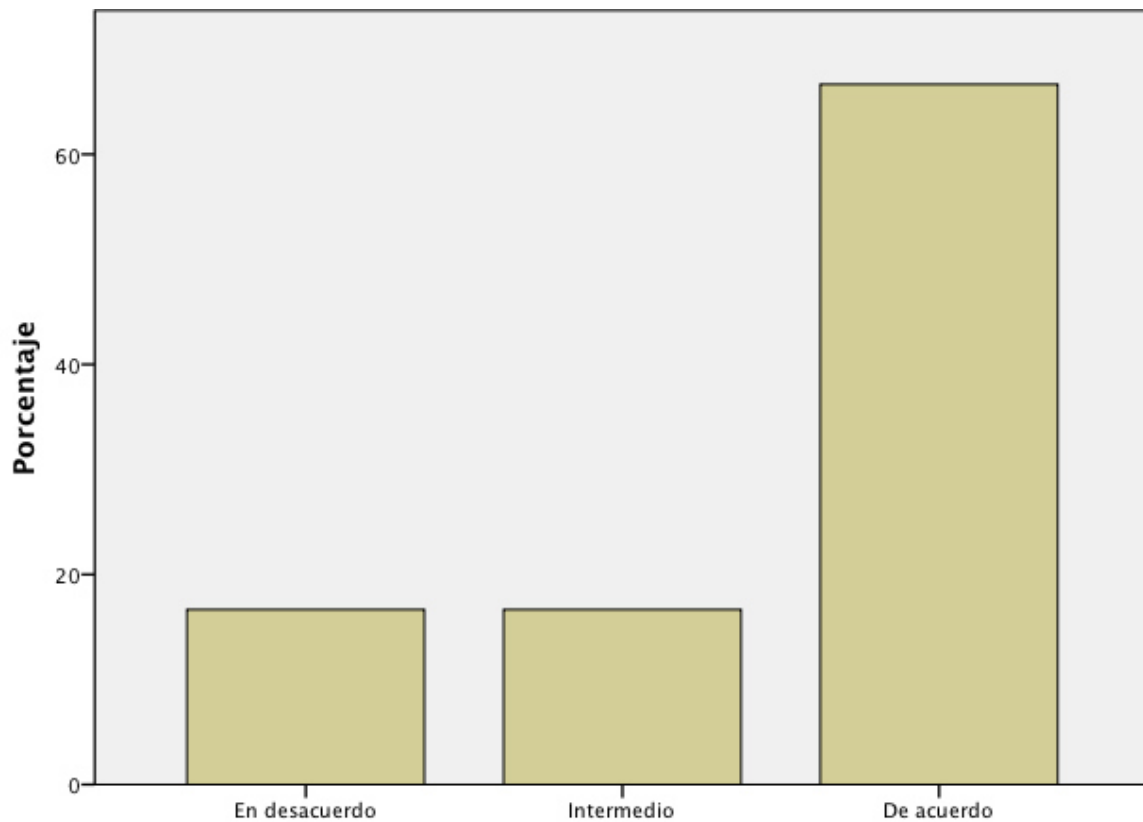
Gráfica 11 - Consideras que el control interno es adecuado en tu empresa

12. El control interno de tu empresa ha logrado los objetivos que se tienen.

El darse cuenta si los directivos conocen y tienen plena conciencia del control interno en su empresa. En la pregunta 12 sobre si el control interno ha logrado los objetivos que se tienen en la empresa, un 66,7 por ciento estuvo de acuerdo que si se han logrado los objetivos, sin embargo en la pregunta anterior nos dicen que no se han llevado correctamente en la empresa, esto nos dice que es una realidad el que no saben si existe un buen control interno en la empresa.

Tabla 15 - El control interno ha logrado buenos objetivos en tu empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	En desacuerdo	1	16,7	16,7
	Intermedio	1	16,7	33,3
	De acuerdo	4	66,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0



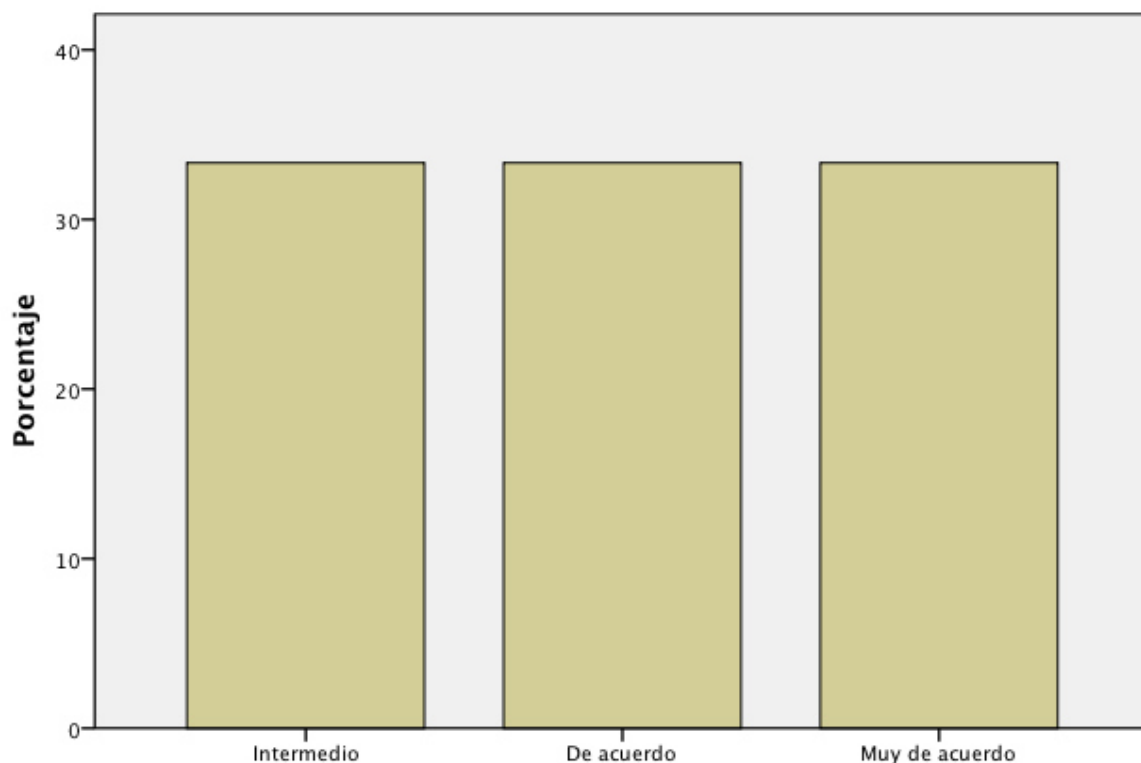
Gráfica 12 - El control interno ha logrado buenos objetivos en tu empresa

13. Los supervisores, gerentes, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.

Conocer bien el control interno ayuda a lograr un cambio más abierto y rápido en lo referente al rediseño de los procesos. En la pregunta 13 sobre si los supervisores, gerentes, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno vemos que las respuestas fueron muy variadas ya que un 33,3 por ciento dijeron que no sabían, otro 33,3 por ciento dijo que estaba muy de acuerdo, mientras otro 33,3 por ciento dijo que estaba de acuerdo.

Tabla 16 - Los supervisores, gerente, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Intermedio	2	33,3	33,3	33,3
Válidos De acuerdo	2	33,3	33,3	66,7
Válidos Muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Gráfica 13 - Los supervisores, gerente, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.

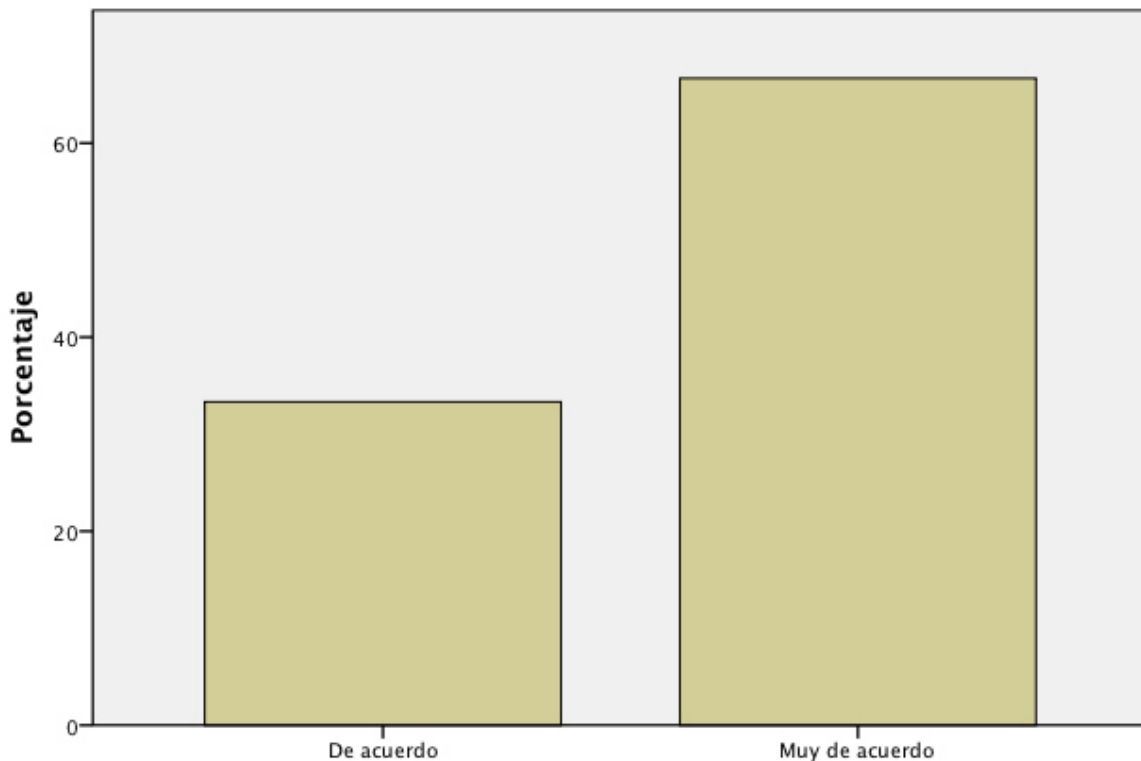
14. Como parte de la empresa consideras que es importante tomar riesgos en las decisiones

La toma de riesgos es para lograr una mejoría de varios criterios, con ello puede ser que la empresa pueda lograr trabajar de forma que se pueda lograr las metas establecidas.

En esta pregunta sobre como parte de la empresa consideran que es importante tomar riesgos en las decisiones, prácticamente todos estuvieron de acuerdo, un 66,7 por ciento dijo estar muy de acuerdo, mientras que un 33,3 por ciento dijo que estaba de acuerdo, podemos observar que todos están de acuerdo que es importante la toma de riesgos para lograr cambios reales en la empresa.

Tabla 17 - Como parte de la empresa considera que es importante tomar riesgos en las decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
Válidos Muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Gráfica 14 - Como parte de la empresa considera que es importante tomar riesgos en las decisiones

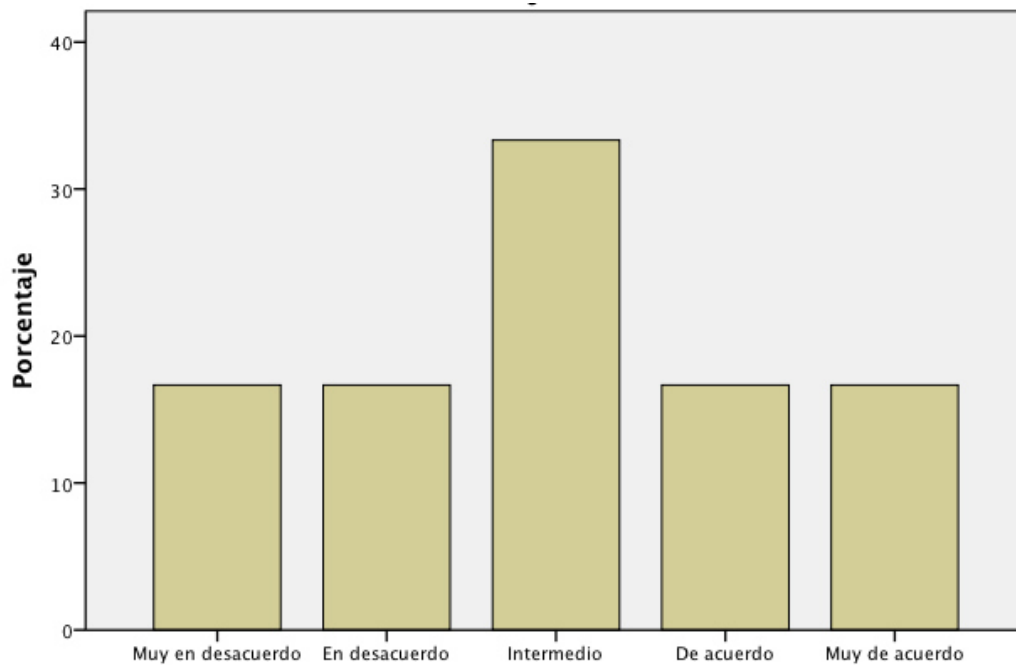
15. Consideras que llevan un control adecuado de los diversos riesgos que incurren en la empresa.

El conocer los riesgos ayuda a tener un mejor conocimiento de lo que se tiene que hacer para lograr un buen rediseño de la empresa.

En la ultima pregunta sobre si considera que se lleva un control adecuado de los diversos riesgos que incurren en la empresa vemos todo muy variado, ya que un 33,3 por ciento dijo que no sabía, un 16,7 por ciento respectivamente dijeron estar en total desacuerdo, otro en desacuerdo, otro estar de acuerdo, mientras que otro fue muy de acuerdo, es esta pregunta donde nos damos cuenta que no se conoce bien lo que es el rediseño, ni el control interno dentro de la empresa donde laboran.

Tabla 18 Consideras que llevar a cabo un control adecuado de los diversos riesgos es mejor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	1	16,7	16,7
	En desacuerdo	1	16,7	33,3
	Intermedio	2	33,3	66,7
	De acuerdo	1	16,7	83,3
	Muy de acuerdo	1	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Gráfica 15 - Consideras que llevar a cabo un control adecuado de los diversos riesgos es mejor

4.2. Proceso Actual - Resultado de diagnóstico

Dentro de los resultados encontrados fueron los siguientes:

1. Existe duplicidad de funciones dentro del proceso.
2. El proceso es burocrático para lograr una autorización.
3. No procedimientos establecidos (decantación de procesos).
4. Existe dudas en la cadena de mando (falta de organigrama).
5. No hay una estandarización de los artículos debido a que existe una desviación al ser elaborarlos por diferentes personas.
6. Hay poca retroalimentación hacia el departamento de producción.
7. El proceso es largo.
8. No hay una comunicación efectiva entre departamentos involucrados en el proceso.
9. La administración general quiere controlar todas las ordenes de los clientes ordinarios y extraordinarios y lo único que logra es hacer mas lento el proceso de orden de producción.
10. Algunos departamentos tienen muy poca carga de trabajo la cual se puede distribuir entre otros y eliminarlo ahorrando costos y reduciendo el tiempo así mismo se acorta el proceso.
11. La toma de decisiones es realizada por el dueño del negocio por tal motivo el proceso es lento.
12. Mala comunicación entre departamentos .
13. Tramites burocráticos.
14. Actitudes descorteses entre departamentos.
15. Falta de materia prima para la elaboración de productos.

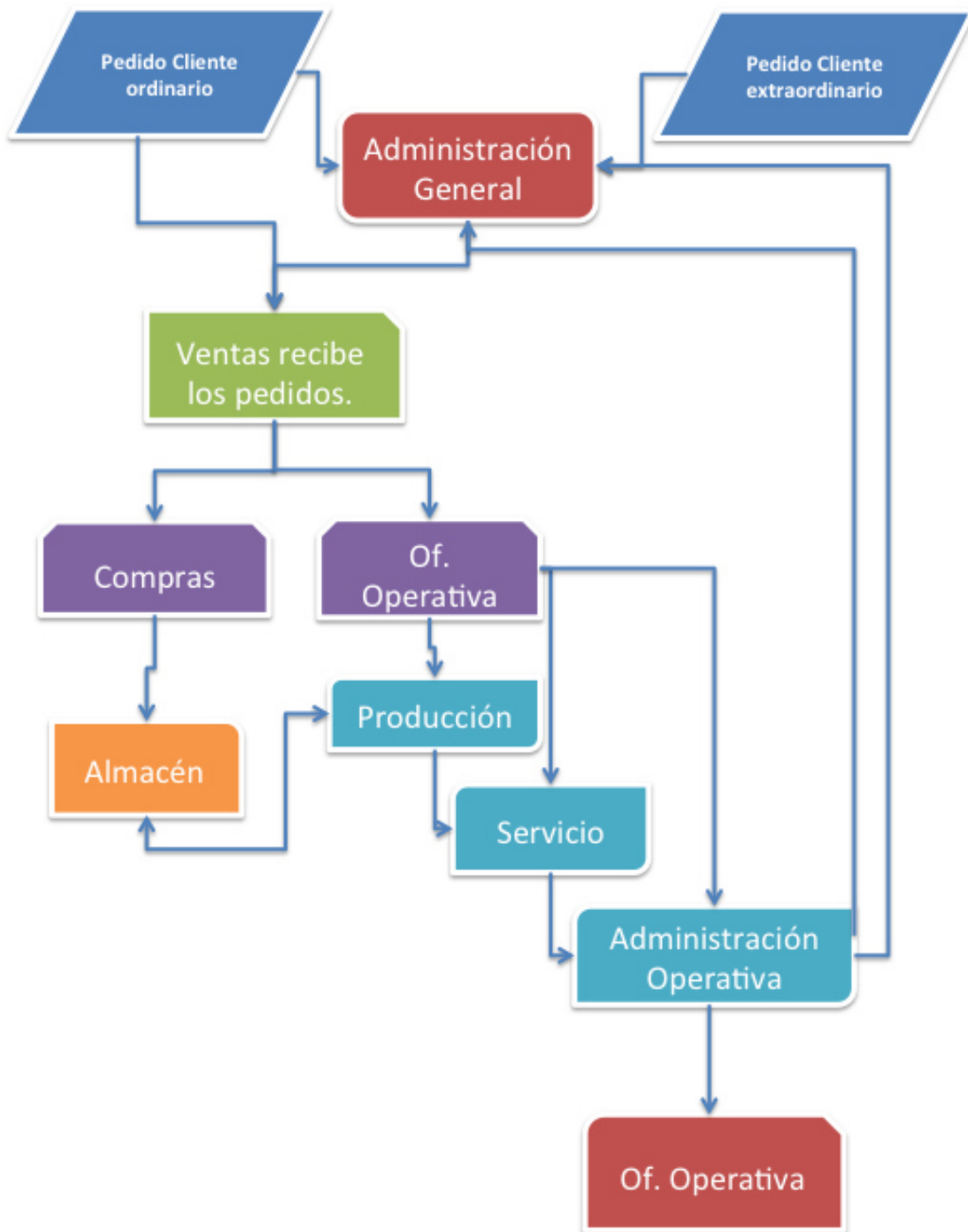
16. Involucramiento de mucho personal en el proceso.

17. Apatía de ciertos trabajadores.

En base al diagnóstico realizado en primera instancia, sugiere un rediseño al actual proceso, es precisamente el punto de investigación de la presente tesis, mediante la misma se analizarán todos y cada uno de los factores que influyen en el proceso de forma positiva o negativa para modificarlos de acuerdo a las necesidades del mismo para convertirlo en un proceso más sencillo, rápido y eficiente.

4.3. Diagrama del flujo de la operación u orden de producción actual.

Este diagrama no se conocía, se obtuvo a través de un focus group, entrevistas, pláticas informales y visitas a las áreas involucradas en el proceso, de esta forma se logró obtenerlo.



CONCLUSIONES Y PROPUESTA

Así como la tecnología va cambiando de un día a otro, el concepto que venimos empleando a lo largo de este trabajo, el rediseño y el control interno, son temas demasiado polémicos, del cual todos queremos opinar, pero la realidad es que la mayoría de nosotros conocemos muy poco.

Una metodología es una forma de realizar ciertas actividades con un orden lógico, sistemáticamente, con el propósito de alcanzar un fin. Tal vez no compartan mi punto de vista acerca de emplear una metodología que pueda evitarnos las consecuencias de comenzar en forma intuitiva a coordinar nuestras actividades propias del cambio.

La metodología propuesta en este trabajo, enfoque de Jeffrey N. Lowenthal, fue empleada sólo como una herramienta de apoyo para planear, diseñar e implementar nuevas acciones, dentro de las que se listan las siguientes.

- Reconocer si es conveniente realizar un cambio en la organización.
- Identificar las posibles áreas de oportunidad en donde se efectuará el cambio.
- Identificar si es un proceso crítico.
- Reconocer si el cambio en ese proceso va a beneficiar a los clientes
- Identificar los recursos y las actividades que deben ser considerados al realizar la planeación.
- Implementar las estrategias idóneas para asegurar la colaboración del personal.
- Seleccionar al personal adecuado para integrar el grupo de trabajo.
- Llevar un seguimiento de las nuevas acciones.

Solo por mencionar algunas actividades. Para la realización de cualquier cambio dentro de la organización, es necesario efectuar una planeación de las actividades, si ésta no hubiese sido planteada, no habríamos visualizado los cambios propuestos en la forma que fueron obtenidos. Es necesario llevar un control de las actividades que se están efectuando y aplicar criterios de medición para conocer si efectivamente las acciones contempladas en la planeación fueron realizadas y si los resultados obtenidos fueron los planeados inicialmente.

Los resultados alcanzados en este estudio nos permitieron contribuir en la mejora del servicio ofrecido a una empresa seleccionada.

La metodología que fue tratada a lo largo de todo el estudio es muy genérica, recomiendo a aquéllas personas que van a comenzar a estudiar el concepto de Rediseño, apoyarse en alguna metodología flexible, como la presentada, que les permita ajustar cada uno de los puntos propuestos a su caso de estudio.

Áreas de oportunidad

Como observamos a través de este estudio, las empresas mexicanas comienzan a ganar terreno en los mercados nacionales. Éstas participan en un constante cambio dentro de sus procesos, con el propósito de ofrecer a sus clientes menor costo en sus productos que la competencia, innovación y calidad en los mismos, y velocidad y valor agregado en el servicio.

La propuesta de solución es lograr la implementación del proceso rediseñado que se muestra gráficamente más adelante, se espera que se logre implementar en corto plazo y esta acción vendrá a disminuir el tiempo de entrega y los costos de producción del producto.

Actualmente la empresa se encuentra laborando a su máxima capacidad. A pesar de esto, esta acción no es suficiente para cubrir la demanda del producto por parte de sus clientes.

A consecuencia de lo anterior, será necesario realizar un estudio para determinar la producción, distribución y la entrega de los alimentos, analizar las estrategias que son mejor para el rediseño.

Sería interesante realizar las propuesta que se da en la sección de recomendaciones y de esta forma satisfacer las necesidades de nuestros clientes y lograr la disminución de tiempos de servicio pero en todas sus secciones.

Siempre habrá mejoras que realizar en los procesos, propuestas e ideas nuevas para llevarse a cabo, pero, lo importante y satisfactorio de esto, es lograr que sean aceptadas, desarrolladas e implementadas.

Propuesta de proceso

El rediseño de los procesos es un cambio radical y estructural, y por lo tanto afecta

directamente la cultura de la empresa, es importante decir que no se tenía documentado ningún proceso anteriormente, todo esto se ha logrado en base a las observaciones que se hicieron a la empresa y al focus group.

Todo proceso de cambio es doloroso. El rediseño es un proceso de cambio radical, necesita un proceso paralelo que administre el cambio cultural. Estas son las ventajas que podemos observar al llevar a cabo el rediseño:

- Reducir los riesgos de la instrumentación.
- Mejorar la administración de los aspectos humanos del cambio.
- Aumentar la probabilidad de obtener resultados en tiempo y dentro del presupuesto asignado.

Los procesos y la tecnología pueden cambiar más rápido que la adaptación de la gente a los cambios. Si no se trata de igualar esta velocidad, la empresa tendrá que enfrentar una alta resistencia, tanto por parte de la gente como de los mismos ejecutivos. Aún cuando se diseñen los más avanzados sistemas informáticos, los más sofisticados controles de proceso o los planes estratégicos más visionarios... Nunca se dará un cambio genuino, exitoso y sostenido si:

- El personal no se alinea con el cambio deseado.
- El estilo gerencial no refuerza el aprendizaje, la innovación y la toma de riesgos.

Los beneficios reportados por un proceso de rediseño se dividen en cuatro subgrupos:

Mayor satisfacción de los clientes como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio. Mejores ingresos para la empresa, por la combinación de un incremento en ventas y una disminución de los costos. Como consecuencia se genera:

- Mayor lealtad del cliente.
- Mejor imagen de la empresa ante el mercado.
- Oportunidades de aumentar las ventas de distintos productos de la misma empresa (ventas cruzadas).

Menores costos para la empresa por la reducción o eliminación de:

- Duplicidad de funciones.

- Trabajos que no agreguen valor.
- Retrabajos y errores.
- Reducción del tiempo de ciclo de los procesos.

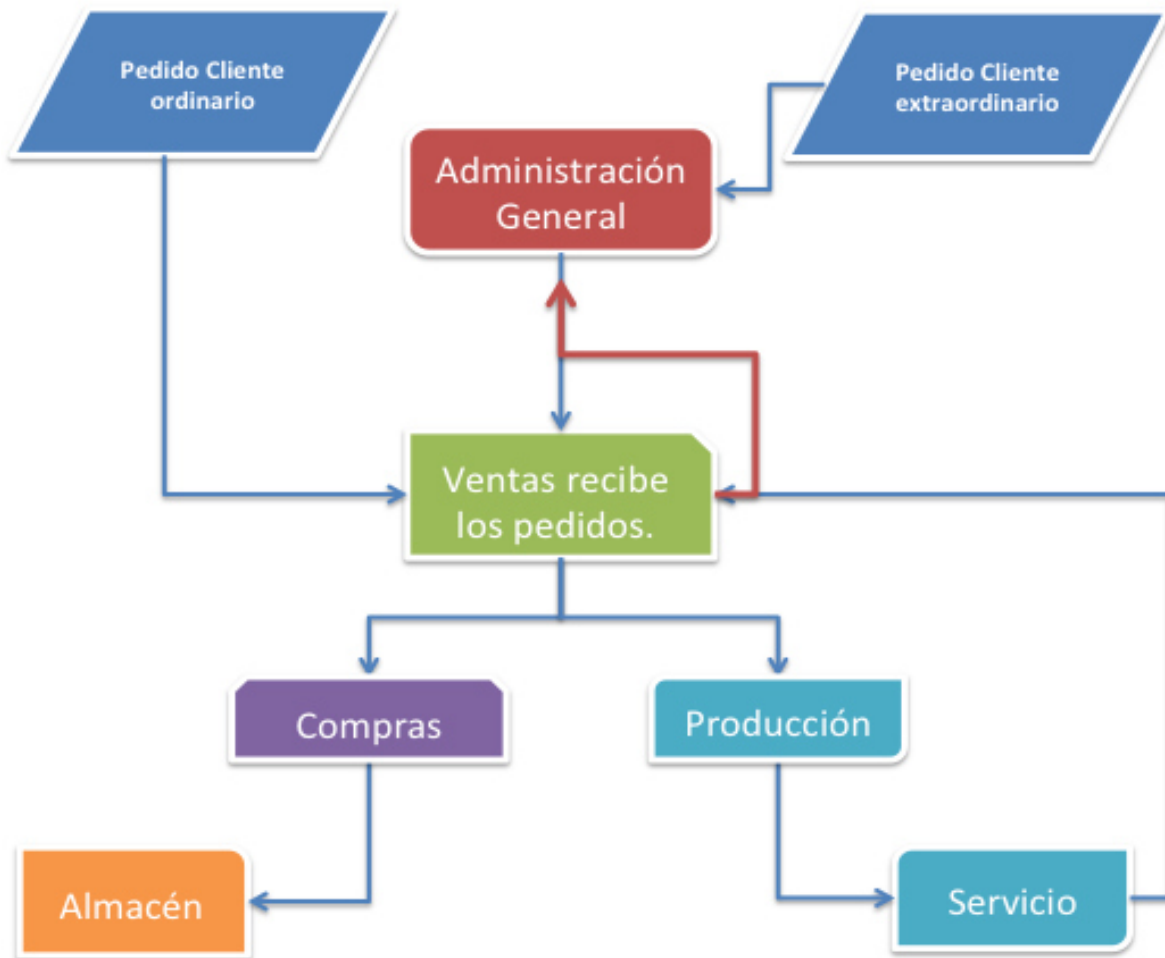
Mejor clima organizacional como resultado de:

- Empleados facultados (empowerment), con funciones más satisfactorias como resultado de una mayor responsabilidad y autoridad.
- Empleados más flexibles al desarrollar su potencial y habilidades.
- Un mayor involucramiento, compromiso e interacción entre la administración y la fuerza de trabajo.

El diseño de procesos esbeltos con:

- Requisitos definidos, explícitos y entendidos.
- Procedimientos simplificados con pocos niveles "aprobatorios".
- Estructuras de apoyo que aseguren altos niveles sostenibles de desempeño.
- Consenso en la visión, dirección y prioridades.
- Mejor comunicación entre las distintas áreas funcionales.

Propuesta sugerida rediseñada.



Las ventajas que podemos encontrar en esta propuesta rediseñada son las siguientes:

1. Se lograra tener un proceso mas esbelto.
2. Se reducirá el numero de personal involucrado en el proceso.
3. Será mas rápido y mejor el proceso de orden de producción.
4. Se estandarizara todo producto terminado, debido a que en el proceso solo intervendrá el personal requerido y capacitado para llevar su función .
5. Se definieran las funciones de cada persona involucrada en el proceso y se le dará a conocer su cadena de mando mediante un organigrama.
6. Se eliminaran dos departamentos, y con ello se lograra tener ahorro y un menor costo de operación.

7. Se reducirá casi prácticamente las probabilidades de errores en el proceso debido a que existen menos pasos en el.
8. Se lograra tener una mayor retroalimentación entre los departamentos .
9. Se disminuirán mermas, siempre y cuando se le capacite adecuadamente al personal que participe en el proceso. Con dicha acción se generara un ahorro como consecuencia.

Una recomendación más para realizar una orden de producción será que el pedido del cliente pase directamente al área de recibo de pedidos o también llamado ventas, para que dé inicio el proceso, siempre y cuando se trate de un cliente ordinario y en caso de tratarse de un cliente extraordinario remitirlo primero a la administración general para que autorice una vez realizado este paso comience su flujo natural el cual es ventas retroalimentara a compras y a producción los cuales informan respectivamente a sus departamentos complementarios, compras al almacén y producción a servicio este ultimo es el encargado de retroalimentar a ventas atreves de una encuesta de servicio y calidad este a su vez a la administración genera, con esta breve explicación del rediseño se logran los beneficios mencionados en este apartado.

BIBLIOGRAFÍA

- Coopers & Lybrand (1997) Business Acquisitions and Leveraged Buyouts. Financial Advisory Services.
- Damelio, R. (1999). Mapeo de Procesos: Recursos para la Calidad. Panorama.
- Estupiñan, J., Garzón, D., Niño J. y Rodríguez L., (2006). Análisis financiero y de gestión. (2ª.Ed). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Evans, J., Lindsay, W. (2005) The management and Control of Quality. South-Western. Australia.
- García Trujillo, A. (2002). Disponible en: <http://uva.anahuac.mx>.
- Gerstein, M. S.(2009) Encuentro con la tecnología: Estrategias y cambios en la era de la información. México.
- González, M. (1996) Una panorámica de la Reingeniería de procesos. Soluciones Avanzadas. Año 4, No. 30.
- Hammer, M. y Champy, J. (2004) Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution Harper Business.
- Hammer, Michael & Champy, James. Reingeniería. México. Editorial Norma. 1994.
- Johansson, H. y McHugh, P. (2005) Reingeniería de procesos de negocios. México, D.F.
- Lowenthal, J. N. (2005) Reingeniería de la Organización. Panorama editorial.
- Lowenthal, Jeffrey. Reengineering the organization: A step by step approach to corporate revitalization. Part 1. Quality Progress. Enero 1994. pág. 93.
- Manganelli, R. L. & Klein M. M. (1995) Cómo hacer reingeniería. Ed. Norma. 1995.
- Morgan, G. (1998). Imágenes de la Organización. México, D. F. : Alfaomega.
- Morris, D. (2005) Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. México.
- Palací Descals, F.J. (2005). Las organizaciones y su psicología. En: Psicología de la organización. (pp. 1-30). Madrid : Pearson.
- Peppard, J. y Rowland, P. (2006) La esencia de la Reingeniería en procesos de negocios Edo. de México.
- Rodríguez, M. D. (1999). Diseño Organizacional. México, D. F. : Alfaomega.

Rojas Rodríguez, M. (s.f.). En línea: <http://alipso.com>.

Rozenberg, D. (1996) Ni ciencia, ni manual, ni dogma. Expansión.

Senge, P. (1998). La quinta disciplina. México, D. F.: Granica.

Sethi, Vikram y King, William R. (1998). "Organizational Transforming Through Business Process Reengineering. Applying the Lessons Learned". Estados Unidos de América. Editorial Prentice-Hall.

Tapscott, D. (2003) Paradigm shift: the new promise of information technology. New York.

Anexo 1. Encuesta

CUESTIONARIO PARTE I – DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

Edad	
Estado Civil	
Años Laborando en la Empresa	
Sexo	

PARTE II – ENCUESTA

En la escala de Likert se tienen 5 opciones posibles se enumeran del 1 al 5, elige el que vaya de acuerdo a lo que tu piensas.

5 = Muy De acuerdo 4 = De acuerdo 3 = intermedio 2 = En desacuerdo 1 = Muy en desacuerdo.					
Preguntas	5	4	3	2	1
1. ¿Conoce lo que es el rediseño?					
2. ¿Conoce cuales son las tecnologías de información utilizadas en el rediseño de su empresa?					
3. Consideras que es importante el tener las habilidades para desarrollar el rediseño de la empresa					
4. Las TIC`s son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos sincronizados con la estrategia del negocio.					
5. Tu empresa sigue las metas estratégicas de tu empresa					
6. ¿Los procesos que actualmente tiene su empresa, consideras que son la base para el nuevo rediseño?					
7. ¿Consideras que las personas que laboran en la empresa deben conocer los pasos del rediseño?					
8. Consideras que es mejor comenzar de cero para la realización del rediseño.					
9. Consideras que el rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios y de manera incremental					
10. Por otro lado la hoja en blanco es comenzar con una nueva forma de trabajo, una nueva hipótesis consideras que para tu empresa actualmente es mejor.					
11. Consideras que el Control Interno es el adecuado en tu empresa					
12. El control interno de tu empresa ha logrado los objetivos que se tienen.					
13. Los supervisores, gerentes, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.					
14. Como parte de la empresa consideras que es importante tomar riesgos en las decisiones					
15. Consideras que llevan un control adecuado de los diversos riesgos que incurren en la empresa.					

Gracias por responder el cuestionario.

Anexo 2. Encuestas

1ª.

41

Anexo 3. Encuesta.

CUESTIONARIO

PARTE I – DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

Edad	29
Estado Civil	SOLTERO
Años Laborando en la Empresa	6
Sexo	MASCULINO

PARTE II – ENCUESTA

En la escala de Likert se tienen 5 opciones posibles se enumeran del 1 al 5, elige el que vaya de acuerdo a lo que tu piensas.

5 = Muy De acuerdo | 4 = De acuerdo | 3 = intermedio | 2 = En desacuerdo | 1 = Muy en desacuerdo.

Preguntas	5	4	3	2	1
1. ¿Conoce lo que es el rediseño?	✓				
2. ¿Conoce cuales son las tecnologías de información utilizadas en el rediseño de su empresa?		✓			
3. Consideras que es importante el tener las habilidades para desarrollar el rediseño de la empresa		✓			
4. Las TIC's son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos sincronizados con la estrategia del negocio.			✓		

1b.

5. Tu empresa sigue las metas estratégicas.			✓		
6. ¿Los procesos que actualmente tiene su empresa, consideras que son la base para el nuevo rediseño?			✓		
7. ¿Consideras que las personas que laboran en la empresa deben conocer los pasos del rediseño?	✓				
8. Consideras que es mejor comenzar de cero para la realización del rediseño.	✓				
9. Consideras que el rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios y de manera incremental		✓			
10. Por otro lado la hoja en blanco es comenzar con una nueva forma de trabajo, una nueva hipótesis consideras que para tu empresa actualmente es mejor.			✓		
11. Consideras que el Control Interno es el adecuado en tu empresa			✓		
12. El control interno de tu empresa ha logrado los objetivos que se tienen.			✓		
13. Los supervisores, gerentes, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.			✓		
14. Como parte de la empresa consideras que es importante tomar riesgos en las decisiones		✓			
15. Consideras que llevan un control adecuado de los diversos riesgos que incurren en la empresa.			✓		

Gracias por responder el cuestionario.

Anexo 3. Encuesta.

CUESTIONARIO

PARTE I – DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

Edad	24
Estado Civil	SOLTERO
Años Laborando en la Empresa	2 AÑOS
Sexo	FEMENINO

PARTE II – ENCUESTA

En la escala de Likert se tienen 5 opciones posibles se enumeran del 1 al 5, elige el que vaya de acuerdo a lo que tu piensas.

5 = Muy De acuerdo | 4 = De acuerdo | 3 = intermedio | 2 = En desacuerdo | 1 = Muy en desacuerdo.

Preguntas	5	4	3	2	1
1. ¿Conoce lo que es el rediseño?		X			
2. ¿Conoce cuales son las tecnologías de información utilizadas en el rediseño de su empresa?		X			
3. Consideras que es importante el tener las habilidades para desarrollar el rediseño de la empresa	X				
4. Las TIC's son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos sincronizados con la estrategia del negocio.	X				

2b.

42

5. Tu empresa sigue las metas estratégicas.		X			
6. ¿Los procesos que actualmente tiene su empresa, consideras que son la base para el nuevo rediseño?		X			
7. ¿Consideras que las personas que laboran en la empresa deben conocer los pasos del rediseño?	X				
8. Consideras que es mejor comenzar de cero para la realización del rediseño.	X				
9. Consideras que el rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios y de manera incremental					X
10. Por otro lado la hoja en blanco es comenzar con una nueva forma de trabajo, una nueva hipótesis consideras que para tu empresa actualmente es mejor.	X				
11. Consideras que el Control Interno es el adecuado en tu empresa			X		
12. El control interno de tu empresa ha logrado los objetivos que se tienen.		X			
13. Los supervisores, gerentes, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.	X				
14. Como parte de la empresa consideras que es importante tomar riesgos en las decisiones	X				
15. Consideras que llevan un control adecuado de los diversos riesgos que incurren en la empresa.			X		

Gracias por responder el cuestionario.

Anexo 3. Encuesta.

CUESTIONARIO

PARTE I – DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

Edad	34	
Estado Civil	CASADO	
Años Laborando en la Empresa	18	
Sexo	MASCULINO	

PARTE II – ENCUESTA

En la escala de Likert se tienen 5 opciones posibles se enumeran del 1 al 5, elige el que vaya de acuerdo a lo que tu piensas.

5 = Muy De acuerdo | 4 = De acuerdo | 3 = intermedio | 2 = En desacuerdo | 1 = Muy en desacuerdo.

Preguntas	5	4	3	2	1
1. ¿Conoce lo que es el rediseño?	X				
2. ¿Conoce cuales son las tecnologías de información utilizadas en el rediseño de su empresa?	X				
3. Consideras que es importante el tener las habilidades para desarrollar el rediseño de la empresa	X				
4. Las TIC's son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos sincronizados con la estrategia del negocio.	X				

3b.

5. Tu empresa sigue las metas estratégicas.			X	
6. ¿Los procesos que actualmente tiene su empresa, consideras que son la base para el nuevo rediseño?	X			
7. ¿Consideras que las personas que laboran en la empresa deben conocer los pasos del rediseño?	X			
8. Consideras que es mejor comenzar de cero para la realización del rediseño.				X
9. Consideras que el rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios y de manera incremental	X			
10. Por otro lado la hoja en blanco es comenzar con una nueva forma de trabajo, una nueva hipótesis consideras que para tu empresa actualmente es mejor.				X
* 11. Consideras que el Control Interno es el adecuado en tu empresa			X	
* 12. El control interno de tu empresa ha logrado los objetivos que se tienen.			X	
* 13. Los supervisores, gerentes, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.			X	
14. Como parte de la empresa consideras que es importante tomar riesgos en las decisiones	X			
* 15. Consideras que llevan un control adecuado de los diversos riesgos que incurren en la empresa.			X	

Gracias por responder el cuestionario.

Anexo 3. Encuesta.

A

CUESTIONARIO

PARTE I – DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

Edad	24	24
Estado Civil	soltera	Soltera
Años Laborando en la Empresa	1	1
Sexo	Fem	Femenino

PARTE II – ENCUESTA

En la escala de Likert se tienen 5 opciones posibles se enumeran del 1 al 5, elige el que vaya de acuerdo a lo que tu piensas.

5 = Muy De acuerdo | 4 = De acuerdo | 3 = intermedio | 2 = En desacuerdo | 1 = Muy en desacuerdo.

Preguntas	5	4	3	2	1
1. ¿Conoce lo que es el rediseño?		✓			
2. ¿Conoce cuales son las tecnologías de información utilizadas en el rediseño de su empresa?			✓		
3. Consideras que es importante el tener las habilidades para desarrollar el rediseño de la empresa		✓			
4. Las TIC's son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos sincronizados con la estrategia del negocio.		✓			

4b.

42

5. Tu empresa sigue las metas estratégicas.		✓			
6. ¿Los procesos que actualmente tiene su empresa, consideras que son la base para el nuevo rediseño?		✓			
7. ¿Consideras que las personas que laboran en la empresa deben conocer los pasos del rediseño?	✓				
8. Consideras que es mejor comenzar de cero para la realización del rediseño.				✓	
9. Consideras que el rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios y de manera incremental		✓			
10. Por otro lado la hoja en blanco es comenzar con una nueva forma de trabajo, una nueva hipótesis consideras que para tu empresa actualmente es mejor.				✓	
11. Consideras que el Control Interno es el adecuado en tu empresa		✓			
12. El control interno de tu empresa ha logrado los objetivos que se tienen.		✓			
13. Los supervisores, gerentes, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.	✓				
14. Como parte de la empresa consideras que es importante tomar riesgos en las decisiones	✓				
15. Consideras que llevan un control adecuado de los diversos riesgos que incurren en la empresa.	✓				

Gracias por responder el cuestionario.

Anexo 3. Encuesta.

CUESTIONARIO

A-1

PARTE I – DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

Edad	62
Estado Civil	CASADO
Años Laborando en la Empresa	39
Sexo	MASCULINO

PARTE II – ENCUESTA

En la escala de Likert se tienen 5 opciones posibles se enumeran del 1 al 5, elige el que vaya de acuerdo a lo que tu piensas.

5 = Muy De acuerdo | 4 = De acuerdo | 3 = intermedio | 2 = En desacuerdo | 1 = Muy en desacuerdo.

Preguntas	5	4	3	2	1
1. ¿Conoce lo que es el rediseño?		✓			
2. ¿Conoce cuales son las tecnologías de información utilizadas en el rediseño de su empresa?	✓				
3. Consideras que es importante el tener las habilidades para desarrollar el rediseño de la empresa	✓				
4. Las TIC`s son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos sincronizados con la estrategia del negocio.		✓			

5b.

5. Tu empresa sigue las metas estratégicas.		✓			
6. ¿Los procesos que actualmente tiene su empresa, consideras que son la base para el nuevo rediseño?	✓				
7. ¿Consideras que las personas que laboran en la empresa deben conocer los pasos del rediseño?	✓				
8. Consideras que es mejor comenzar de cero para la realización del rediseño.			✓		
9. Consideras que el rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios y de manera incremental		✓			
10. Por otro lado la hoja en blanco es comenzar con una nueva forma de trabajo, una nueva hipótesis consideras que para tu empresa actualmente es mejor.				✓	
11. Consideras que el Control Interno es el adecuado en tu empresa		✓			
12. El control interno de tu empresa ha logrado los objetivos que se tienen.		✓			
13. Los supervisores, gerentes, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.		✓			
14. Como parte de la empresa consideras que es importante tomar riesgos en las decisiones		✓			
15. Consideras que llevan un control adecuado de los diversos riesgos que incurren en la empresa.		✓			

Gracias por responder el cuestionario.

Anexo 3. Encuesta.

CUESTIONARIO

PARTE I - DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

Edad	38
Estado Civil	DIVORCIADO
Años Laborando en la Empresa	3
Sexo	M

PARTE II - ENCUESTA

En la escala de Likert se tienen 5 opciones posibles se enumeran del 1 al 5, elige el que vaya de acuerdo a lo que tu piensas.

5 = Muy De acuerdo | 4 = De acuerdo | 3 = intermedio | 2 = En desacuerdo | 1 = Muy en desacuerdo.

Preguntas	5	4	3	2	1
1. ¿Conoce lo que es el rediseño?		✓			
2. ¿Conoce cuales son las tecnologías de información utilizadas en el rediseño de su empresa?			✓		
3. Consideras que es importante el tener las habilidades para desarrollar el rediseño de la empresa		✓			
4. Las TIC`s son utilizadas para crear caminos originales que permitan crear procesos sincronizados con la estrategia del negocio.		✓			

6b.

42

9. Tu empresa sigue las metas estratégicas.	✓				
10. ¿Los procesos que actualmente tiene su empresa, consideras que son la base para el nuevo rediseño?		✓			
11. ¿Consideras que las personas que laboran en la empresa deben conocer los pasos del rediseño?	✓				
12. Consideras que es mejor comenzar de cero para la realización del rediseño.	✓				
13. Consideras que el rediseño sistemático es mejor por realizar poco a poco los cambios y de manera incremental	✓				
14. Por otro lado la hoja en blanco es comenzar con una nueva forma de trabajo, una nueva hipótesis consideras que para tu empresa actualmente es mejor.	✓				
15. Consideras que el Control Interno es el adecuado en tu empresa			✓		
16. El control interno de tu empresa ha logrado los objetivos que se tienen.	*	✓			
17. Los supervisores, gerentes, directores de tu empresa conocen lo que es el control interno.		✓			
18. Como parte de la empresa consideras que es importante tomar riesgos en las decisiones	✓				
19. Consideras que llevan un control adecuado de los diversos riesgos que incurren en la empresa.			✓		

Anexo 3. Focus group

El lugar de reunión fue en la salas de juntas de la empresa yo como investigador abrí la sesión con la pregunta: “¿Cómo mejorar el diagrama del flujo de la operación de empresa para evitar desviaciones en los objetivos y ser mas eficientes en el proceso?”

Primeramente, un invitado al focus group explicó a detalle el diagrama de flujo actual (ver Anexo 1), el cual consiste en que Administración General recibe pedidos de clientes extraordinarios, y en ocasiones clientes ordinarios; Ventas recibe los pedidos de Administración General, y la mayoría de los clientes ordinarios. Ventas los informa a Compras para el registro de los insumos y a la Oficina Operativa quien informa a Producción, Servicio y Administración Operativa, y ésta informa el total de los pedidos a Administración General. Compras comunica a Almacén para brindar los insumos, Almacén pasa los insumos a Producción, y éste prepara los menús solicitados y regresa el informe a Almacén. Servicio recibe de Producción los menús preparados, los entrega a los clientes correspondientes y manda el registro a Administración Operativa, quien informa la venta a la Oficina Operativa y a Administración General.

Unas de las conclusiones a las que se llegó durante el focus group fue que debía rediseñarse el flujo de la operación para que fuera menor el traslado de los pedidos y en menor tiempo posible. la mayoría de los invitados al focus group estuvieron de acuerdo con la conclusión a la que se llegó. Un invitado al focus group compartió que estaba sorprendido de todos los pasos que debían realizarse durante el proceso, él sabía qué se debía hacer, pero no se había percatado de que el proceso fuera tan largo perezoso y burocrático. Sin embargo, uno de los integrantes estuvo en desacuerdo con el rediseño del diagrama, argumentando que así como estaba era como se debía hacer y para que cambiarlo si ha funcionado por mucho tiempo bien según el, no se debía tomar el riesgo de hacer un cambio innecesario.

Entre debates e intercambio de ideas, los participantes llegaron a la conclusión de que la Administración General solo debía tomar los pedidos de los clientes extraordinarios, ya que éstos son los que requerían atención especial y constante; y el departamento de Ventas recibiría solamente los clientes ordinarios.

En una lluvia de ideas , propuesta por un integrante, propuso que se eliminaran la oficina y la administración operativas. otro participante planteó que al departamento de Ventas se le asignaran las responsabilidades de retroalimentar a la administración general y pasar los pedidos a Producción.

Las ideas generadas llegaron a un consenso de rediseño sistemático del el flujo de la operación (ver Anexo 2), el cual se explica a continuación: la Administración General recibe solo los pedidos de los clientes extraordinarios y los envía a Ventas (que solo recibe pedidos de clientes ordinarios), éste los pasa a Compras y Producción, el primero lo envía a Almacén y el segundo a Servicio, quien regresa el informe a Ventas, que a su vez informa a Administración General.

El participante , que estaba en desacuerdo comento cuando se tuviera el flujo de la operación rediseñado haría una comparativa y que si realmente hubiese un cambio positivo el se sumaria a los acuerdos de los demás integrantes.

Durante el focus group surgió información relevante que me proporciona información necesaria para realizar el rediseño de la operación ya que los datos obtenidos eran de las personas que están involucradas directas en el proceso, así como también me dijeron como les gustaría que se realizaran los procesos para fuesen eficaces en base a sus comentarios mas mi intervención procederé a realizar un rediseño del proceso actual que funcione y genere los resultados esperados.

.

Anexo 4. Bitácora

FECHA	HORA	ACTIVIDADES
6 de diciembre 2013	12:00 a 15:00 horas	<p>Se realizó un <i>focus group</i> con 6 miembros de diferentes niveles, medios y superiores involucrados directamente con el proceso, entrando en debate, se hace de conocimiento general en la reunión que el proceso actual es burocrático, obeso y muy largo para poder tomar una decisión en cuanto a una orden de producción, esto genera errores en la producción y aumenta la desviación en la estandarización de productos que por consecuencia natural hace que se incrementen los costos.</p> <p>Analizando el <i>focus group</i> y las charlas llevadas con el personal involucrado se llegó a las siguientes conclusiones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Existe duplicidad de funciones dentro del proceso.2. El proceso es burocrático para lograr una autorización .3. No procedimientos establecidos (decantación de procesos).4. Existe dudas en la cadena de mando (falta de organigrama).5. No hay una estandarización de los artículos debido a que existe una desviación al elaborarlos diferentes personas.6. Hay poca retroalimentación entre los departamentos y en especial con el departamento de producción.
10 de diciembre 2013	10:00 a 12:00 horas	<p>Se realizó una visita a las área involucradas en el proceso con el fin de observar directamente con se llevan a cabo el proceso de una orden de producción y a su vez corroborar o enriquecer lo que se concluyo en el focus group ya que en todo proceso de rediseño se requiere conocer el proceso existente para determinar si se hace el rediseño sistemático o el de hoja en blanco según sea la necesidad dentro de las observaciones realizadas destacan las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Efectivamente el proceso es largo.2. No hay una comunicación efectiva entre departamentos involucrados en el proceso.3. La administración general quiere controlar todas las ordenes de los clientes ordinarios y extraordinarios y lo único que logra es hacer mas lento el proceso de orden de producción.4. Algunos departamentos tienen muy poca carga de trabajo la cual se puede distribuir entre otros y eliminarlo ahorrando costos y reduciendo el tiempo así mismo se acorta el proceso.

		5. La toma de decisiones es realizada por el dueño del negocio por tal motivo el proceso es lento.
3 enero 2014	10:00 a 12:00 horas	<p>Se visito a las ares en general desde la producción, ventas y administración con el propósito de conocer como se llevan acabo las tares en especifico de cada departamento invocada directamente con el proceso llegando a las siguientes conclusiones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existen manuales de operación (no hay documentación de procesos). 2. Algunos trabajadores realizan funciones que no están relacionadas con su departamento. 3. No claridad en la función de cada puesto (no hay descripciones de puestos). 4. Existen confusión en relación de jefes (no hay organigrama). 5. Algunas decisiones generan confusión debido a que se reciben ordenes de diferentes jefes.
8 de enero 2014	14:00 a 17:00 horas	<p>Se visito el área de producción y observamos que la comunicación entre almacén, producción, compras y ventas no es efectiva esto por consecuencia nos genera errores en la producción durante la visita pudimos observar los siguientes puntos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mala comunicación entre departamentos. 2. Tramites burocráticos. 3. Actitudes descorteses entre departamentos. 4. Falta de materia prima para la elaboración de productos. 5. Involucramiento de mucho personal en el proceso. 6. Apatía de ciertos trabajadores.