

**UNIVERSIDAD POPULAR
AUTONOMA DEL ESTADO
DE PUEBLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

ADMINISTRACION POR PROCESOS

UNA NUEVA FORMA DE DIRIGIR HACIA EL CLIENTE

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACION

PRESENTA EL

L.A.E. EDUARDO LAGUNES DOMINGUEZ

AL CATEDRATICO

MTRO. JAVIER CABANAS GANCEDO

PUEBLA, PUE.

ABRIL 1998



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Para el Mtro. Mario Iglesias G.T. :
Comparto contigo este trabajo
de mi maestría.
Te agradezco todas las
atenciones que tuviste para
mí.
Espero te sea útil para tu
vida personal y profesional.
Que Dios te bendiga.
Sinceramente:
Tu amigo:
Eduardo Lagunes
Noviembre 11, 1998

DEDICO ESTE TRABAJO :

- A DIOS.
- A MI ESPOSA E HIJOS.
- A MIS PADRES Y HERMANOS.
- A MIS AMIGOS.



**¡ AL QUE BIEN ADMINISTRA
BIEN LE VA !**

¡ DICHOSO AQUEL QUE CONFIA EN EL SEÑOR !

**AL QUE BIEN ADMINISTRA, BIEN LE VA;
¡ DICHOSO AQUEL QUE CONFIA EN EL SEÑOR !**

**AL QUE PIENSA SABIAMENTE, SE LE LLAMA INTELIGENTE;
LAS PALABRAS AMABLES CONVENCEN MEJOR.**

**TENER BUEN JUICIO ES TENER UNA FUENTE DE VIDA;
INSTRUIR A LOS NECIOS ES TAMBIEN NECEDAD.**

**EL QUE PIENSA SABIAMENTE, SE SABE EXPRESAR,
Y SUS PALABRAS CONVENCEN MEJOR.**

**LAS PALABRAS DULCES SON UN PANAL DE MIEL:
ENDULZAN EL ANIMO Y DAN NUEVAS FUERZAS.**

**HAY CAMINOS QUE PARECEN DERECHOS,
PERO AL FINAL DE ELLOS ESTA LA MUERTE.**

**EL APETITO DEL QUE TRABAJA LO IMPULSA A TRABAJAR;
EL HAMBRE QUE SIENTE LO EMPUJA A ELLO.**

**EL MALVADO ES UN HORNO DE MALDAD;
¡ AUN SUS PALABRAS PARECEN LLAMAS DE FUEGO !**

**EL PERVERSO PROVOCA PELEAS;
EL CHISMOSO ES CAUSA DE ENEMISTADES.**

**EL VIOLENTO ENGAÑA A SU AMIGO
Y LO DESVIA POR EL MAL CAMINO.**

**GUIÑA LOS OJOS QUIEN PIENSA HACER LO MALO;
SE MUERDE LOS LABIOS QUIEN YA LO HA COMETIDO.**


**LAS CANAS SON UNA DIGNA CORONA,
GANADA POR UNA CONDUCTA HONRADA.**

**MAS VALE SER PACIENTE QUE VALIENTE;
MAS VALE VENCERSE UNO MISMO QUE CONQUISTAR CIUDADES.**



INDICE :

	PAG.
I. INTRODUCCION.	1
II. LA CREACION DEL UNIVERSO : EL PROCESO DIVINO DE LA EXISTENCIA.	3
III. LA EVOLUCION DEL HOMBRE : EL PROCESO NATURAL DEL SER HUMANO.	5
IV. QUE ES ADMINISTRACION POR PROCESOS :	
1. QUE ES ADMINISTRACION.	8
2. QUE ES PROCESO.	9
3. QUE ES DIRIGIR.	10
4. QUE ES CLIENTE.	11
V. TEORIAS QUE SE RELACIONAN CON LA ADMINISTRACION POR PROCESOS :	
1. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. ...	13
2. REINGENIERIA.	23
3. GERENCIA DE LA CUARTA GENERACION.	30
4. QUINTA DISCIPLINA.	36
VI. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION POR PROCESOS :	
1. ESTRUCTURAS PLANAS.	40
2. AUTOCONTROL.	40
3. TRABAJO EN EQUIPO.	40
4. INNOVACION.	41
5. ALTA PRODUCTIVIDAD.	41
6. SATISFACCION DEL CLIENTE.	41



7.	DIGRAMA DE FLUJO : REPRESENTACION GRAFICA DEL PROCESO.	41
8.	MEJORAMIENTO CONTINUO.	42
9.	INFORMATICA.	42
10.	PENSAMIENTO SISTEMICO.	42

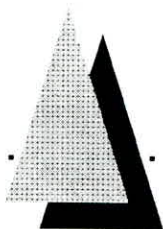
VII. IMPLEMENTACION DE LA ADMINISTRACION POR PROCESOS :

1.	CONOCER, ANALIZAR Y MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON UN ENFOQUE PLANO.	43
2.	PROMOVER Y ALCANZAR EL AUTOCONTROL POR PARTE DE LA ORGANIZACION Y, SOBRE TODO, POR PARTE DE SUS INTEGRANTES.	44
3.	FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO.	45
4.	FOMENTAR LA CREATIVIDAD E INVESTIGACION PARA LOGRAR LA CONSTANTE INNOVACION.	46
5.	CREAR UNA ALTA PRODUCTIVIDAD.	46
6.	FIJAR COMO OBJETIVO PERMANENTE LA SATISFACCION DEL CLIENTE.	47
7.	REDISEÑAR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.	47
8.	IMPLANTAR UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.	48
9.	SISTEMATIZAR LA INFORMACION EN BENEFICIO DE TODA LA ORGANIZACION.	49
10.	IMPULSAR EL PENSAMIENTO SISTEMICO PARA SER UNA ORGANIZACION INTELIGENTE.	49

VIII. LA ADMINISTRACION POR PROCESOS Y LA EMPRESA MEXICANA.

IX. CONCLUSIONES.

X. BIBLIOGRAFIA.



I. INTRODUCCION :

DIOS, DESDE LA CREACION, SE HA MANIFESTADO A LA CREATURA MAS PERFECTA HECHA POR EL, AL HOMBRE.

DIOS NOS HA DEMOSTRADO, CON SU PODER, TODO LO QUE HA HECHO PARA EL HOMBRE.

OBSERVAMOS EL UNIVERSO, EL ORDEN MARAVILLOSO QUE DIOS LE DIO; LA NATURALEZA DE LAS COSAS Y LA EVOLUCION DEL HOMBRE.


EL HOMBRE ES UN SER COMPLEJO, IMAGEN Y SEMEJANZA DE DIOS, CAPAZ DE CREAR Y DESARROLLAR DIFERENTES COSAS.

LA COMPLEJIDAD DEL HOMBRE Y SU PROYECCION EN EL MUNDO REFLEJAN TODO LO QUE HA HECHO PARA SU BENEFICIO Y HASTA PARA SU PERJUICIO.

EL HOMBRE, POR NATURALEZA, ES UN SER SOCIAL QUE TIENE DIVERSAS NECESIDADES QUE SATISFACER, QUE LO LLEVAN A SU REALIZACION Y PERFECCIONAMIENTO.

EN SU RELACION CON LOS DEMAS, HACE RELIGION, HACE POLITICA, HACE ECONOMIA, HACE EMPRESA.

EL HOMBRE EMPRENDEDOR, BASANDOSE EN LA CIENCIA, TECNICA Y ARTE, BUSCA LA MANERA MAS EFECTIVA DE DIRIGIR SUS EMPRESAS CON EL FIN DE HACERLAS PRODUCTIVAS Y PERMANENTES.



EL PRESENTE TRABAJO RECOPILA EL ESTUDIO DE VARIOS PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACION Y PRESENTA UNA NUEVA FORMA DE DIRIGIR A LAS EMPRESAS ORIENTADA AL CLIENTE, COMO LA PERSONA MAS IMPORTANTE DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

ES LA ADMINISTRACION POR PROCESOS EL TEMA CENTRAL DE ESTE TRABAJO.

EN EL CAPITULO II Y III EXPONGO LA ANALOGIA DE LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA CON LOS PROCESOS DE LA CREACION Y EVOLUCION DEL HOMBRE.

TODA OBRA HUMANA TIENE SU FUNDAMENTO EN DIOS Y EN LA NATURALEZA.

DEL CAPITULO IV AL VII EXPONGO LA ESENCIA DE LA PRESENTE TESINA: DEFINIR LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION POR PROCESOS, LAS TEORIAS RELACIONADAS CON ELLA, SUS ELEMENTOS FUNDAMENTALES, Y SOBRE TODO, EN EL ORDEN PRACTICO, LA IMPLEMENTACION DE ESTA NUEVA FORMA DE DIRIGIR, ES DECIR, EL COMO HACERLA REALIDAD EN LA ORGANIZACION.

EL CAPITULO VIII PRESENTA LA REALIDAD DE LA EMPRESA MEXICANA Y LA POSIBILIDAD DE IMPLEMENTAR, EN ELLA, UNA ADMINISTRACION POR PROCESOS.

EN LOS DOS ULTIMOS CAPITULOS PRESENTO MIS CONCLUSIONES SOBRE ESTE NUEVO ENFOQUE DIRECTIVO Y LA BIBLIOGRAFIA UTILIZADA, COMO UN TESORO VALIOSO QUE ENRIQUECIO EL PRESENTE TRABAJO.

ESPERO QUE SEA UNA INNOVACION A LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION.



II. LA CREACION DEL UNIVERSO: **EL PROCESO DIVINO DE LA EXISTENCIA**

GENESIS SIGNIFICA “ ORIGEN “ O “ COMIENZO “. EL PRIMER LIBRO DE LA BIBLIA RELATA EL COMIENZO DEL UNIVERSO, DEL GENERO HUMANO Y DE LA CIVILIZACION Y, FINALMENTE, EL ORIGEN DE ISRAEL, EL PUEBLO DEL PACTO.

EN TIEMPOS EN QUE PREDOMINABA LA CREENCIA EN MUCHOS DIOS Y EN QUE LAS COSAS CREADAS ERAN CONSIDERADAS COMO POTENCIAS DIVINAS, EL GENESIS PROCLAMO UN DIOS UNICO Y ETERNO, CREADOR DE TODO CUANTO EXISTE.

EN EL COMIENZO DE TODO, DIOS CREO EL CIELO Y LA TIERRA.

DIOS DIJO : “ ¡ QUE HAYA LUZ ! “

AL VER DIOS QUE LA LUZ ERA BUENA, LA SEPARO DE LA OSCURIDAD Y LA LLAMO “ DIA “ , Y A LA OSCURIDAD LA LLAMO “ NOCHE “. DE ESTE MODO SE COMPLETO EL PRIMER DIA.

EL SEGUNDO DIA DIOS CREO EL CIELO COMO UNA BOVEDA QUE SEPARA LAS AGUAS.

EL TERCER DIA DIOS CREO LA PARTE SECA QUE LLAMO TIERRA, Y EL MAR. ADEMAS, LAS PLANTAS.

EL CUARTO DIA DIOS CREO EL SOL, LA LUNA Y LAS ESTRELLAS.

EL QUINTO DIA DIOS CREO LOS ANIMALES DEL MAR Y EL AGUA, Y LAS AVES.

EL SEXTO DIA DIOS CREO LOS ANIMALES DOMESTICOS Y SALVAJES.

ENTONCES DIJO : “ AHORA HAGAMOS AL HOMBRE. SE PARECERA A NOSOTROS, Y TENDRA PODER SOBRE LOS PECES, LAS AVES, LOS ANIMALES DOMESTICOS Y LOS SALVAJES, Y SOBRE LOS QUE SE ARRASTRAN POR EL SUELO “. HOMBRE Y MUJER LOS CREO.

EL SEPTIMO DIA TERMINO DIOS LO QUE HABIA HECHO, Y DESCANSO.

MARAVILLOSO ORIGEN DE LA CREACION DEL UNIVERSO.

REFLEJA EL PODER DE DIOS Y SU SABIDURIA.

LO NOMBRO EL PROCESO DIVINO DE LA EXISTENCIA PORQUE FUE PASO A PASO, ACCION POR ACCION, COMO DIOS DISEÑO UN PROCESO QUE SE FUE LLEVANDO A CABO CON EL PODER DE SU PALABRA.

LA EXISTENCIA DE LAS COSAS, LOS ANIMALES Y EL HOMBRE TUVO UN PROCESO CREADO Y DIRIGIDO POR DIOS. ESTE PROCESO ES UN EJEMPLO CLARO Y FUNDAMENTAL PARA EXPLICAR LA IMPORTANCIA DEL TIEMPO, DEDICACION Y VISION QUE DEBEMOS TENER PARA LOGRAR LOS FINES ESPERADOS.

III. LA EVOLUCION DEL HOMBRE : EL PROCESO NATURAL DEL SER HUMANO

LA VIDA HUMANA PUEDE SER DIVIDIDA EN UNA SERIE DE ETAPAS O EPOCAS CONSECUTIVAS CON CARACTERISTICAS PERFECTAMENTE DEFINIDAS. ELLAS SON :

- **LA INFANCIA O NIÑEZ : DESDE EL NACIMIENTO HASTA LOS 12 AÑOS.**
- **LA ADOLESCENCIA : HASTA LOS 18 AÑOS.**
- **LA JUVENTUD : HASTA LOS 30 AÑOS.**
- **LA ADULTEZ O EDAD MADURA : HASTA LOS 60 AÑOS.**
- **LA VEJEZ : HASTA LOS 70 AÑOS.**
- **LA SENECTUD : A PARTIR DE LOS 70 AÑOS.**

LA DURACION DE LAS MISMAS NO ES ESTRICTA, PRESENTANDO DIFERENCIAS INDIVIDUALES QUE DEPENDEN EN MUCHOS CASOS DE FACTORES HEREDITARIOS, DE LA ALIMENTACION, DEL TIPO DE TAREA, DEL ESTADO DE SALUD, DE LAS CONDICIONES HIGIENICAS DE VIDA, ETC.

LA INCLINACION QUE SIENTE EL HOMBRE POR CONOCER LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DE SU CUERPO ESTA LIGADA AL INTERES POR CONSERVARSE SANO Y ES , SIN DUDA, LA RAZON DEL PROGRESO EXTRAORDINARIO DE LA MEDICINA Y DE LAS CIENCIAS AFINES.

EL CUERPO HUMANO, COMO EL DE LOS DEMAS MAMIFEROS, ES UN ORGANISMO COMPLEJO DEL CUAL LA CELULA ES LA UNIDAD ESTRUCTURAL BASICA.

COMO CONSECUENCIA DE LA DIVISION DEL TRABAJO FISIOLÓGICO, LAS CELULAS SE DIFERENCIAN, ADOPTAN SU FORMA PARA CUMPLIR EFICAZMENTE UNA FUNCION DETERMINADA Y SE ASOCIAN FORMANDO LOS TEJIDOS . A SU VEZ, ESTOS SE REUNEN PARA CONSTITUIR LOS ORGANOS QUE, RELACIONADOS ENTRE SI, FORMAN :

- **LOS APARATOS, COMO EL DIGESTIVO, EL RESPIRATORIO, EL EXCRETOR, ETC., CARACTERIZADOS PORQUE EN LA ESTRUCTURA DE SUS ORGANOS INTERVIENEN VARIAS CLASES DE TEJIDOS. ASI, LA BOCA POSEE UN REVESTIMIENTO EPITELIAL Y CONTIENE LOS DIENTES; LA LENGUA ES DE NATURALEZA MUSCULAR, ETC.;**
- **LOS SISTEMAS, COMO EL OSEO, EL MUSCULAR, EL NERVIOSO, CUYOS ORGANOS ESTAN FORMADOS PRINCIPALMENTE POR UN TEJIDO.**

LOS DIFERENTES APARATOS Y SISTEMAS REALIZAN DIVERSAS FUNCIONES QUE, EN CONJUNTO, GARANTIZAN EL MANTENIMIENTO DE LA VIDA Y LA PERPETUACION DE LA ESPECIE.

EXISTE TAMBIEN UN PROCESO NATURAL DEL HOMBRE QUE VA DESDE LA CONCEPCION HASTA SU NACIMIENTO. EN ESTE PROCESO OCURREN INFINIDAD DE MOVIMIENTOS Y TRANSFORMACIONES QUE DAN COMO RESULTADO UN SER HUMANO.

EL HOMBRE NACE, CRECE, SE DESARROLLA, SE REPRODUCE Y MUERE.

GRANDES PASOS, GRANDES SUCESOS, UN GRAN PROCESO ES EL PROCESO NATURAL DEL SER HUMANO : LA EVOLUCION DEL HOMBRE.

DICHO PROCESO ES UNA GRAN ANALOGIA CON LOS PROCESOS QUE VIVE UNA ORGANIZACION, ENCAMINADOS A UN RESULTADO O FIN PREVISTO CON OBJETIVIDAD.

IV. QUE ES ADMINISTRACION POR PROCESOS :

1. QUE ES ADMINISTRACION.

PODEMOS DEFINIR A LA ADMINISTRACION, COMO “ LA TECNICA QUE BUSCA OBTENER RESULTADOS DE MAXIMA EFICIENCIA, POR MEDIO DE LA COORDINACION DE LAS PERSONAS, COSAS Y SISTEMAS QUE FORMAN UNA EMPRESA “.

EL CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION, DE HECHO, NO SOLAMENTE SE REDUCE A LA EMPRESA, AGRUPACION TAN TIPICA DE NUESTRA SOCIEDAD, SINO A TODA INSTITUCION, ESTO ES : A TODO GRUPO HUMANO QUE DE ALGUNA MANERA ESTA ORGANIZADO PARA EL LOGRO DE UN FIN.

ASI, EXISTEN TAMBIEN, POR EJEMPLO, LA ADMINISTRACION ECLESIASTICA, POLITICA Y MILITAR.

LA ADMINISTRACION BUSCA SIEMPRE UN FIN EMINENTEMENTE PRACTICO : OBTENER RESULTADOS.

SI UNA PERSONA DOTADA DE GRANDES CONOCIMIENTOS NO FUESE CAPAZ DE OBTENER RESULTADOS, NO PODRIA LLAMARSE BUEN ADMINISTRADOR: A LO MAS SERIA UN MERO TEORICO DE LA ADMINISTRACION.

UN BUEN ADMINISTRADOR ES CAPAZ DE COORDINAR UNA SERIE DE ELEMENTOS HUMANOS Y TECNICOS, ENCAUZANDO TODOS ELLOS DE UNA MANERA EFICAZ PARA QUE SE LOGREN LOS RESULTADOS QUE SE PRETENDEN.



2. QUE ES PROCESO.

NO EXISTE PRODUCTO Y / O SERVICIO SIN UN PROCESO. DE LA MISMA MANERA, NO EXISTE PROCESO SIN UN PRODUCTO O SERVICIO.

PROCESO ES CUALQUIER ACTIVIDAD O GRUPO DE ACTIVIDADES QUE EMPLEE UN INSUMO, LE AGREGUE VALOR A ESTE Y SUMINISTRE UN PRODUCTO A UN CLIENTE EXTERNO O INTERNO.

LOS PROCESOS UTILIZAN LOS RECURSOS DE UNA ORGANIZACION PARA SUMINISTRAR RESULTADOS DEFINITIVOS.

MUCHAS PERSONAS DE NEGOCIOS NO ESTAN " ORIENTADAS A LOS PROCESOS "; ESTAN ENFOCADAS EN TAREAS, EN OFICIOS, EN PERSONAS, EN ESTRUCTURAS, PERO NO EN PROCESOS.

UN PROCESO DE NEGOCIOS ES UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE RECIBE UNO O MAS INSUMOS Y CREA UN PRODUCTO DE VALOR PARA EL CLIENTE.



3. QUE ES DIRIGIR.

NOS VAMOS A REFERIR A LA FUNCION ADMINISTRATIVA QUE SE CONOCE CON EL NOMBRE DE " DIRECCION ".

ALGUNOS TRATADISTAS LA LLAMAN " CONDUCCION ", COMO EQUIVALENTE AL TERMINO INGLES " LEADERSHIP ".

LA DIRECCION O CONDUCCION ES UNA FUNCION-SINTESIS.

DESDE LUEGO, LA DIRECCION - COMO DIRECCION SOCIAL O DIRECCION DE LOS GRUPOS HUMANOS - ES EL OBJETO MATERIAL DE LA ADMINISTRACION.

DIRIGIR SIGNIFICA PLANEAR, ORGANIZAR, INTEGRAR Y CONTROLAR UNA ORGANIZACION CON EL FIN DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS DEFINIDOS PARA ELLA.

4. QUE ES CLIENTE.

LOS CLIENTES DE HOY YA NO ADOPTAN UNA VISION MICROSCOPICA DE LA ORGANIZACION.

ACTUALMENTE LOS CLIENTES VEN AL PROVEEDOR POTENCIAL COMO UNA ENTIDAD TOTAL.

ESPERAN QUE CADA INTERACCION SEA UN PLACER.

ESPERAN QUE EL VENDEDOR SEA AMABLE Y CONOCEDOR; QUE LA SALA DE VENTAS SEA LIMPIA Y AGRADABLE; LAS FACTURAS LEGIBLES Y EXACTAS; LOS EMPAQUES ATRACTIVOS Y FACILES DE ABRIR; EL PERSONAL DE SERVICIO SENSIBLE Y COMPETENTE, LA RESPUESTA AL TELEFONO AL SEGUNDO TIMBRAZO, SIN QUE SE DEJEN LAS LLAMADAS EN ESPERA.

UNA EXPERIENCIA EXTRAORDINARIAMENTE BUENA CON LOS CLIENTES SOLO SE CREA CUANDO TODA INTERACCION QUE TENGA CON ELLOS SE COORDINE EN UNA FORMA MUY SUPERIOR.

NADA PUEDE DEJARSE AL AZAR EN LOS MILLONES DE MOMENTOS DE LA VERDAD QUE SE PRESENTAN CUANDO LOS CLIENTES ENTRAN EN CONTACTO CON LA ORGANIZACION.

UN CLIENTE ES CUALQUIER (PERSONA U ORGANIZACION) QUE RECIBE EL OUTPUT DEL PROCESO DIRECTA O INDIRECTAMENTE.



LOS CLIENTES PUEDEN ESTAR DENTRO DE LA ORGANIZACION (CLIENTES INTERNOS), FUERA DE ESTA (CLIENTES EXTERNOS) O ESTAR DE LAS DOS MANERAS.

LOS CLIENTES QUE ESTAN SATISFECHOS CON LOS PRODUCTOS DE UNA ORGANIZACION TIENDEN A PERMANECER CON ELLA.

● **ADMINISTRACION POR PROCESOS :**

ES UNA TECNICA QUE BUSCA OBTENER RESULTADOS DE MAXIMA EFICIENCIA, POR MEDIO DE LA COORDINACION DEL CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE RECIBE UNO O MAS INSUMOS Y CREA UN PRODUCTO DE VALOR DIRIGIDO A LA SATISFACCION DEL CLIENTE.





V. TEORIAS QUE SE RELACIONAN CON LA ADMINISTRACION POR PROCESOS :

1. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA :

1.1 AUTOR :

**H. JAMES HARRINGTON.
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
ASESOR INTERNACIONAL DE LA CALIDAD EN LA
EMPRESA ERNST AND YOUNG.
PRESIDENTE DE LA INTERNACIONAL ACADEMY FOR
QUALITY Y ASESOR HONORARIO DE CHINA QUALITY
CONTROL ASSOCIATION.
CONFERENCISTA INTERNACIONAL.
TRANSMITE SUS METODOS DE MEJORAMIENTO POR LA
CORPORATE SATELLITE TELEVISION NETWORK.
TRABAJO 40 AÑOS CON IBM, DONDE SE CONVIRTIO EN
INGENIERO JEFE Y GERENTE DE PROYECTOS EN LA
GARANTIA DE LA CALIDAD.
HA SIDO ASIGNADO MIEMBRO HONORARIO DE SEIS
ASOCIACIONES DE LA CALIDAD FUERA DE LOS ESTADOS
UNIDOS, Y ASIMISMO, PERTENECE AL SINGAPORE
PRODUCTIVITY HALL OF FAME.**

1.2 ARGUMENTOS :

CREEMOS QUE EN LA DECADA DE LOS AÑOS OCHENTA SE REGISTRO UN AVANCE SIGNIFICATIVO EN LA CALIDAD.

NO SE TRATA DE CONTROL ESTADISTICO DE PROCESO, INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS, JUSTO A TIEMPO O DE GERENCIA DE LA CALIDAD TOTAL.

TAMPOCO CONSISTIO ESTE EN UN DESPLIEGUE DE LA FUNCION DE LA CALIDAD, DE POLITICAS DE CALIDAD, DE PROCESO DE MEJORAMIENTO, DEL PREMIO MALCOM BALDRIGE, DEL BENCHMARKING, DE LOS METODOS TAGUCHI O DEL COSTO DE LA MALA CALIDAD.

SE REFIERE A LA COMPRESION, POR PARTE DE LA GERENCIA, DE COMO LOS PROCESOS DE LA EMPRESA Y MANUFACTURA - NO LAS PERSONAS - SON LA CLAVE DE UN DESEMPEÑO LIBRE DE ERRORES.

EL DOCTOR W. EDWARDS DEMING, UN CONOCIDO CONSULTOR, DIJO EN 1986 : “ DEBERIA ESTIMAR QUE EN MI EXPERIENCIA LA MAYOR PARTE DE LOS PROBLEMAS Y POSIBILIDADES DE MEJORAMIENTO ALCANZA PROPORCIONES DEL 94% CORRESPONDIENTES AL SISTEMA (PROCESO) Y DEL 6% A CAUSAS ESPECIALES ”.

NOS HEMOS ENGAÑADO AL CREER QUE AL HACERNOS LOS MEJORES SOLUCIONADORES DE PROBLEMAS DEL MUNDO ADQUIRIRIAMOS CLASE MUNDIAL, CUANDO EN REALIDAD LO QUE REALMENTE SIGNIFICA ESTO ES QUE HEMOS ADQUIRIDO MAYOR PRACTICA. LO QUE NECESITAMOS AHORA ES PREVENIR PROBLEMAS. “ PREVENIR “ NO ES EVITAR QUE SE

REPITAN LOS PROBLEMAS; ES EVITAR QUE LLEGUEN A OCURRIR ALGUNA VEZ.

A MEDIDA QUE ENTRAMOS EN LA DECADA DE LOS AÑOS NOVENTA, NUESTROS CLIENTES Y ACCIONISTAS NO BUSCAN BUENA CALIDAD, SINO QUE DESEAN LA PERFECCION.

LOS PROCESOS ANTICUADOS DE LA EMPRESA, CON LOS QUE HEMOS CONVIVIDO DURANTE AÑOS, SE DEBEN REESTRUCTURAR COMPLETAMENTE Y NO SIMPLEMENTE AUTOMATIZAR.

LAS ORGANIZACIONES LIDERES ESTAN PENSANDO EN FORMA DIFERENTE ACERCA DE SUS PROCESOS, QUE YA NO SE VEN SOLO COMO SIMPLES PROCESOS DE PRODUCCION.

ACTUALMENTE, LA GERENCIA COMPRENDE QUE EXISTEN MUCHOS MAS PROCESOS QUE EMPLEAN MATERIALES, EQUIPOS Y PERSONAS PARA OFRECER DIFERENTES TIPOS DE OUTPUT Y SERVICIOS.

ESTOS SE DENOMINAN PROCESOS DE LA EMPRESA, Y, EN LA EPOCA PRESENTE, SON AUN MAS IMPORTANTES PARA LA COMPETITIVIDAD QUE LOS MISMOS PROCESOS DE PRODUCCION.

EL RESULTADO FUE UNA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO, CONOCIDA COMO MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA. TODO LO QUE HACEMOS ACTUALMENTE LO LLEVAREMOS A CABO MEJOR SI NOS CENTRAMOS EN EL PROCESO.

LA GERENCIA HA ARRUINADO LA CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS PARA GENERAR UN OUTPUT LIBRE DE ERRORES, ABRUMANDOLOS CON LOS PROCESOS DE LA EMPRESA OBSOLETOS, DISPENDIOSOS Y CARGADOS DE BUROCRACIA.

DEMOSLES AHORA, A NUESTROS COLABORADORES UNA JUSTA OPORTUNIDAD DE INICIAR LAS ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.

1.3 ELEMENTOS :

- **EL PROCESO ES EL PROBLEMA.**
- **PERSONAS.**
- **AYUDAR A QUE SE HAGAN LAS COSAS.**
- **SABER QUE LUGAR OCUPA MI TRABAJO DENTRO DE TODO EL PROCESO.**
- **EVALUAR EL PROCESO.**
- **CAMBIAR EL PROCESO.**
- **SIEMPRE SE PUEDE MEJORAR EL PROCESO.**
- **ELIMINAR BARRERAS.**
- **DESARROLLO DE LAS PERSONAS.**
- **TODOS ESTAMOS EN ESTO CONJUNTAMENTE.**
- **¿ QUE PERMITIO QUE EL ERROR SE COMETIERA ?**
- **REDUCIR LA VARIACION.**
- **ORIENTADO AL CLIENTE.**



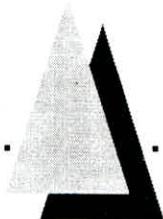
1.4 OBJETIVOS :

- **HACER EFECTIVOS LOS PROCESOS, GENERANDO LOS RESULTADOS DESEADOS.**
- **HACER EFICIENTES LOS PROCESOS, MINIMIZANDO LOS RECURSOS EMPLEADOS.**
- **HACER LOS PROCESOS ADAPTABLES, TENIENDO LA CAPACIDAD PARA ADAPTARSE A LOS CLIENTES CAMBIANTES Y A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.**

1.5 DEFINICION :

EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA ES UNA METODOLOGIA SISTEMATICA QUE SE HA DESARROLLADO CON EL FIN DE AYUDAR A UNA ORGANIZACION A REALIZAR AVANCES SIGNIFICATIVOS EN LA MANERA DE DIRIGIR SUS PROCESOS.

ESTA METODOLOGIA ATACA EL CORAZON DEL PROBLEMA DE LOS EMPLEADOS DE OFICINA, AL CENTRARSE EN ELIMINAR EL DESPERDICIO Y LA BUROCRACIA.



1.6 IMPLEMENTACION :

FASE I ORGANIZACION PARA EL MEJORAMIENTO.

OBJETIVO : ASEGURAR EL EXITO MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE LIDERAZGO, COMPRESION Y COMPROMISO.

ACTIVIDADES :

- 1. ESTABLECER EL EEM (EQUIPO EJECUTIVO DE MEJORAMIENTO).**
- 2. NOMBRAR UN CAMPEON DE MPE (MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA).**
- 3. SUMINISTRAR ENTRENAMIENTO A EJECUTIVOS.**
- 4. DESARROLLAR UN MODELO DE MEJORAMIENTO.**
- 5. COMUNICAR LAS METAS A LOS EMPLEADOS.**
- 6. REVISAR LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA Y LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.**
- 7. SELECCIONAR LOS PROCESOS CRITICOS.**
- 8. NOMBRAR RESPONSABLES DEL PROCESO.**
- 9. SELECCIONAR A LOS MIEMBROS DEL EMP (EQUIPO DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO).**



FASE II COMPRESION DEL PROCESO.

**OBJETIVO : COMPRENDER TODAS LAS DIMENSIONES DEL
ACTUAL PROCESO DE LA EMPRESA.**

ACTIVIDADES :

- 1. DEFINIR EL ALCANCE Y MISION DEL PROCESO.**
- 2. DEFINIR LOS LIMITES DEL PROCESO.**
- 3. PROPORCIONAR ENTRENAMIENTO AL EQUIPO.**
- 4. DESARROLLAR UNA VISION GENERAL DEL PROCESO.**
- 5. DEFINIR LOS MEDIOS DE EVALUACION DE CLIENTES Y
EMPRESA, Y LAS EXPECTATIVAS DEL PROCESO.**
- 6. ELABORAR EL DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO.**
- 7. REUNIR LOS DATOS DE COSTO, TIEMPO Y VALOR.**
- 8. REALIZAR LOS REPASOS DEL PROCESO.**
- 9. SOLUCIONAR DIFERENCIAS.**
- 10. ACTUALIZAR LA DOCUMENTACION DEL PROCESO.**

FASE III MODERNIZACION.


OBJETIVO : MEJORAR LA EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y ADAPTABILIDAD DEL PROCESO DE LA EMPRESA.

ACTIVIDADES :

- 1. PROPORCIONAR ENTRENAMIENTO AL EQUIPO.**
- 2. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO :**

**ERRORES Y REPETICION DEL TRABAJO
MALA CALIDAD
ACUMULACION
ALTO COSTO
DEMORAS PROLONGADAS**

- 3. ELIMINAR LA BUROCRACIA.**
- 4. ELIMINAR LAS ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO.**
- 5. SIMPLIFICAR EL PROCESO.**
- 6. REDUCIR EL TIEMPO DEL PROCESO.**
- 7. ELIMINAR LOS ERRORES DEL PROCESO.**
- 8. EFICIENCIA EN EL USO DE LOS EQUIPOS.**
- 9. ESTANDARIZACION.**
- 10. AUTOMATIZACION.**

- 
11. DOCUMENTAR EL PROCESO.
 12. SELECCIONAR A LOS EMPLEADOS.
 13. ENTRENAR A LOS EMPLEADOS.

FASE IV MEDICIONES Y CONTROLES.

OBJETIVO : PONER EN PRACTICA UN SISTEMA PARA CONTROLAR EL PROCESO PARA UN MEJORAMIENTO PROGRESIVO.

ACTIVIDADES :

1. DESARROLLAR MEDICIONES Y OBJETIVOS DEL PROCESO.
2. ESTABLECER UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION.
3. REALIZAR PERIODICAMENTE LA AUDITORIA DEL PROCESO.
4. ESTABLECER UN SISTEMA DE COSTOS DE MALA CALIDAD.

FASE V MEJORAMIENTO CONTINUO.

OBJETIVO :

PONER EN PRACTICA UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

ACTIVIDADES :

- 1. CALIFICAR EL PROCESO.**
- 2. LLEVAR A CABO REVISIONES PERIODICAS DE CALIFICACION.**
- 3. DEFINIR Y ELIMINAR LOS PROBLEMAS DEL PROCESO.**
- 4. EVALUAR EL IMPACTO DEL CAMBIO SOBRE LA EMPRESA Y LOS CLIENTES.**
- 5. BENCHMARK EL PROCESO.**
- 6. SUMINISTRAR ENTRENAMIENTO AVANZADO AL EQUIPO.**

2. REINGENIERIA :

2.1 AUTORES :

MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY.

- **MICHAEL HAMMER ES EL ORIGINADOR Y PRINCIPAL EXPOSITOR DEL CONCEPTO DE REINGENIERIA, Y FUNDADOR DEL CORRESPONDIENTE MOVIMIENTO. ES PRESIDENTE DE HAMMER AND COMPANY, FIRMA DE EDUCACION ADMINISTRATIVA Y CONSULTORIA. FUE NOMBRADO POR BUSINESS WEEK COMO UNO DE LOS CUATRO MAESTROS SOBRESALIENTES EN ADMINISTRACION EN LOS AÑOS 90. ACTUA COMO CONFERENCISTA Y ASESOR DE ADMINISTRADORES EJECUTIVOS DE LAS PRINCIPALES COMPAÑIAS MUNDIALES, Y A SUS SEMINARIOS DE REINGENIERIA ASISTEN MILLARES DE PERSONAS ANUALMENTE. MICHAEL HAMMER FUE ANTERIORMENTE PROFESOR EN EL MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY.**
- **JAMES CHAMPY, PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DE CSC INDEX, INC., ES LA PRIMERA AUTORIDAD EN CUANTO A LA PUESTA EN MARCHA DE INICIATIVAS DE REINGENIERIA. CSC INDEX INC. ES LA COMPAÑIA QUE FUE PRECURSORA DEL DESARROLLO Y DE LA PRACTICA DE LA REINGENIERIA. JAMES CHAMPY SE ESPECIALIZA EN TRABAJAR CON ALTOS EJECUTIVOS DE ORGANIZACIONES IMPORTANTES PARA LLEVAR A LA PRACTICA INICIATIVAS DE CAMBIO**

ENCAMINADAS A ALCANZAR MEJORAS FINANCIERAS Y OPERATIVAS DE GRAN MAGNITUD.

2.2 ARGUMENTOS :

UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS SENTADOS HACE MAS DE DOS SIGLOS HA DADO FORMA A LA ESTRUCTURA, LA ADMINISTRACION Y EL DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS DURANTE LOS SIGLOS XIX Y XX.

SOSTENEMOS QUE LLEGO LA HORA DE DESCARTARLOS TOTALMENTE Y ADOPTAR NUEVOS PRINCIPIOS.

NUESTROS EMPRESARIOS, EJECUTIVOS Y GERENTES CREARON Y DIRIGIERON COMPAÑIAS QUE DURANTE MAS DE CIEN AÑOS CORRESPONDIERON A LA DEMANDA SIEMPRE CRECIENTE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA UN MERCADO MASIVO.

ESOS ADMINISTRADORES Y SUS EMPRESAS FIJARON LAS NORMAS DE DESEMPEÑO PARA EL RESTO DEL MUNDO DE LOS NEGOCIOS. LAMENTABLEMENTE, YA NO ES ESE EL CASO .

DESCRIBIMOS UN NUEVO MODELO DE LOS NEGOCIOS Y UN CONJUNTO CORRESPONDIENTE DE TECNICAS QUE LOS EJECUTIVOS Y LOS GERENTES TENDRAN QUE EMPLEAR PARA REINVENTAR SUS COMPAÑIAS, A FIN DE COMPETIR EN UN MUNDO NUEVO.

DURANTE DOSCIENTOS AÑOS SE FUNDARON Y SE CONSTRUYERON EMPRESAS SOBRE LA BASE DEL BRILLANTE DESCUBRIMIENTO DE ADAM SMITH, DE QUE EL TRABAJO

INDUSTRIAL DEBIA DIVIDIRSE EN SUS TAREAS MAS SIMPLES Y BASICAS.

EN LA ERA POSTINDUSTRIAL DE LOS NEGOCIOS EN QUE ESTAMOS ENTRANDO, LAS CORPORACIONES SE FUNDARAN Y SE CONSTRUIRAN SOBRE LA BASE DE REUNIFICAR ESAS TAREAS EN PROCESOS COHERENTES.

LA REINGENIERIA NO ES OTRA IDEA IMPORTADA DEL JAPON.

NO ES UN REMEDIO RAPIDO QUE LOS ADMINISTRADORES PUEDAN APLICAR A SUS ORGANIZACIONES.

NO ES NUEVO TRUCO QUE PROMETE AUMENTAR LA CALIDAD DE UN PRODUCTO O SERVICIO DE LA COMPAÑIA O REDUCIR DETERMINADO PORCENTAJE DE LOS COSTOS.

LA REINGENIERIA DE LOS NEGOCIOS NO ES UN PROGRAMA ENCAMINADO A LEVANTAR LA MORAL DE LOS EMPLEADOS NI A MOTIVAR A LOS VENDEDORES.

NO FORZARA A UN VIEJO SISTEMA COMPUTARIZADO A TRABAJAR MAS RAPIDAMENTE. NO SE TRATA DE ARREGLAR NADA.

LA REINGENIERIA DE NEGOCIOS SIGNIFICA VOLVER A EMPEZAR, ARRANCANDO DE CERO.

EN LA REINGENIERIA DE NEGOCIOS LOS VIEJOS TITULOS Y FORMAS ORGANIZACIONALES - DEPARTAMENTOS, DIVISIONES, GRUPOS, ETC. - DEJAN DE TENER IMPORTANCIA.

LA REINGENIERIA APROVECHA LOS MISMOS ATRIBUTOS TRADICIONALES QUE HAN CARACTERIZADO A LOS GRANDES INNOVADORES EN LOS NEGOCIOS : INDIVIDUALISMO, CONFIANZA EN SI MISMOS, VOLUNTAD DE CORRER RIESGOS Y PROPENSION AL CAMBIO.

POCO A POCO, EXAMINANDO LAS EXPERIENCIAS DE MUCHAS COMPAÑIAS, PUDIMOS DISCERNIR LOS PATRONES DE ACCIONES QUE CONDUJERON AL EXITO, LO MISMO QUE LOS PATRONES QUE NO LO LOGRARON, Y GRADUALMENTE VIMOS SURGIR UNA SERIE DE PROCEDIMIENTOS QUE EFECTUABAN EL CAMBIO RADICAL.

CON EL TIEMPO, LE DIMOS A ESTA SERIE DE PROCEDIMIENTOS UN NOMBRE. LA DENOMINAMOS REINGENIERIA DE NEGOCIOS.

2.3 ELEMENTOS :

- **REVISION Y REDISEÑO DE PROCESOS.**
- **MEJORAS DE RENDIMIENTO EN COSTOS, CALIDAD, SERVICIO Y RAPIDEZ.**
- **AMBICION.**
- **INFRACCION DE REGLAS.**
- **USO CREATIVO DE LA INFORMATICA.**
- **NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACION.**
- **LOS TRABAJADORES TOMAN DECISIONES.**

- **LOS PASOS DEL PROCESO SE EJECUTAN EN ORDEN NATURAL.**
- **LOS PROCESOS TENEN MULTIPLES VERSIONES.**
- **EL TRABAJO SE REALIZA EN EL SITIO RAZONABLE.**
- **SE REDUCEN LAS VERIFICACIONES Y LOS CONTROLES.**
- **LA CONCILIACION SE MINIMIZA.**

2.4 OBJETIVOS :

- **LOS QUE MANEJAN LAS COMPAÑIAS Y LOS QUE TRABAJAN EN ELLAS MODIFICAN SU MODO DE PENSAR, NO MENOS QUE LO QUE HACEN.**
- **LAS COMPAÑIAS CAMBIEN SUS VIEJAS PRACTICAS POR OTRAS ENTERAMENTE NUEVAS.**
- **REDISEÑAR LOS PROCESOS CAMBIANDOLOS POR OTROS ENTERAMENTE NUEVOS.**

2.5 DEFINICION :

REINGENIERIA ES LA REVISION FUNDAMENTAL Y EL REDISEÑO RADICAL DE PROCESOS PARA ALCANZAR MEJORAS ESPECTACULARES EN MEDIDAS CRITICAS Y CONTEMPORANEAS DE RENDIMIENTO, TALES COMO COSTOS, CALIDAD, SERVICIO Y RAPIDEZ.



2.6 IMPLEMENTACION :

- 1. CAMBIAR LAS UNIDADES DE TRABAJO : DE DEPARTAMENTOS FUNCIONALES A EQUIPOS DE PROCESO.**
- 2. CAMBIAR LOS OFICIOS : DE TAREAS SIMPLES A TRABAJO MULTIDIMENSIONAL.**
- 3. CAMBIAR EL PAPEL DEL TRABAJADOR : DE CONTROLADO A FACULTADO.**
- 4. CAMBIAR LA PREPARACION PARA EL OFICIO : DE ENTRENAMIENTO A EDUCACION.**
- 5. DESPLAZAR EL ENFOQUE DE MEDIDAS DE DESEMPEÑO Y COMPENSACION : DE ACTIVIDAD A RESULTADOS.**
- 6. CAMBIAR LOS CRITERIOS DE ASCENSO : DE RENDIMIENTO A HABILIDAD.**
- 7. CAMBIAR LOS VALORES : DE PROTECCIONISTAS A PRODUCTIVOS.**
- 8. CAMBIAR LOS GERENTES : DE SUPERVISORES A ENTRENADORES.**
- 9. CAMBIAR LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES : DE JERARQUICAS A PLANAS.**
- 10. CAMBIAR LOS EJECUTIVOS : DE ANOTADORES DE TANTOS A LIDERES.**



11. ¿ QUIEN VA A REDISEÑAR ?

LAS COMPAÑIAS NO SON LAS QUE REDISEÑAN PROCESOS; SON LAS PERSONAS. SURGEN LOS SIGUIENTES PAPELES : LIDER, DUEÑO DEL PROCESO, EQUIPO DE REINGENIERIA, COMITE DIRECTIVO Y ZAR DE REINGENIERIA.

LA RELACION ENTRE TODOS ESTOS ES ASI : EL LIDER NOMBRA AL DUEÑO DEL PROCESO, QUIEN REUNE EL EQUIPO DE REINGENIERIA PARA REDISEÑAR EL PROCESO CON AYUDA DEL ZAR Y BAJO LOS AUSPICIOS DEL COMITE DIRECTIVO.

12. UNA VEZ QUE LOS PROCESOS SE IDENTIFICAN Y SE DIAGRAMAN, RESOLVER CUALES NECESITAN REINGENIERIA Y EL ORDEN QUE SE DEBE SEGUIR EN ELLO :

- **PROCESOS QUEBRANTADOS : EN MAYORES DIFICULTADES.**
- **PROCESOS IMPORTANTES : EJERCEN EL MAYOR IMPACTO EN LOS CLIENTES.**
- **PROCESOS FACTIBLES : MAS SUSCEPTIBLES DE UNA FELIZ REINGENIERIA.**

3. GERENCIA DE LA CUARTA GENERACION :

3.1 AUTOR :

BRIAN L. JOINER.

EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD DE TENNESSEE.

ESTUDIOSO DE LA ESTADISTICA Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD RUTGERS.

TRABAJO EN EL NATIONAL BUREAU OF STANDARDS DE ESTADOS UNIDOS, BAJO LAS ALAS DE LA MEJOR ORGANIZACION DE CONSULTA ESTADISTICA DEL MUNDO.


TRABAJO DESDE 1963 CON W. EDWARDS DEMING.

CONOCIO Y APRENDIO DEL PROFESOR NORIAKI KANO, UNO DE LOS PRINCIPALES CONSULTORES JAPONESES EN CALIDAD.

3.2 ARGUMENTOS :

EN LA ULTIMA DECADA, LAS COMPAÑIAS SE HAN VISTO OBLIGADAS A BUSCAR TECNICAS MAS EFICIENTES DE ADMINISTRACION ANTE UN MERCADO GLOBAL QUE SE ACRECIENTA MAS CADA DIA. LAS METODOLOGIAS QUE SURGIERON A RAIZ DE ESTA INVESTIGACION SON LA ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL, EL MEJORAMIENTO CONTINUO, LA REINGENIERIA, LA COMPETENCIA BASADA EN EL TIEMPO, EL LIDERAZGO VISIONARIO Y MUCHAS OTRAS.

PERO TODAVIA HACE FALTA OFRECER UNA EXPLICACION CLARA DE LOS PRINCIPIOS BASICOS EN QUE SE FUNDA Y UNIFICAR ALGUNOS ENFOQUES APARENTEMENTE HETEROGENOS.



HOY BRIAN JOINER, PRESENTA UNA SINTESIS COHERENTE Y CONCISA DE LAS MEJORES IDEAS QUE OFRECEN RESULTADOS POSITIVOS Y PROMETEN MAYORES BENEFICIOS PARA EL FUTURO.

GERENCIA DE LA CUARTA GENERACION ES UNA DIGNA SUCESORA DE LA OBRA DE W. EDWARDS DEMING, CON QUIEN JOINER HA MANTENIDO UNA ESTRECHA RELACION DURANTE MAS DE 30 AÑOS, Y REPRESENTA UN IMPORTANTE AVANCE EN NUESTRA COMPRESION ACERCA DE COMO LLEGAR A SER DIRECTIVOS EFICIENTES Y CONDUCIR LA ORGANIZACION HACIA UN MEJOR DESEMPEÑO.

CUANDO CUALQUIERA DE LOS APOSTADORES - CLIENTES, EMPLEADOS, INVERSIONISTAS, PROVEEDORES O LA COMUNIDAD - ERA DEJADO FUERA, ENCONTRABA LA MANERA DE ARRUINAR A LOS DEMAS TARDE O TEMPRANO.

HOY ES IMPORTANTE ENCONTRAR MEJORES MANERAS DE HACER LAS COSAS Y EVITAR EL DESPERDICIO Y LA INEFICIENCIA; LA INFORMACION PUEDE ARROJAR LUZ EN SITUACIONES OSCURAS; LA GENTE NECESITA TRABAJAR JUNTA.

COMPRENDER CABALMENTE COMO TODAS LAS PIEZAS ENCAJAN EN UN SISTEMA GERENCIAL QUE BRINDA RAPIDO APRENDIZAJE Y RAPIDO MEJORAMIENTO.

3.3 ELEMENTOS :

- **CALIDAD.**
- **METODO CIENTIFICO.**
- **UN EQUIPO TOTALMENTE INTEGRADO.**

3.4 OBJETIVOS :


- **ENTENDER QUE EL USUARIO ES QUIEN DEFINE LA CALIDAD .**
- **OBSESIONARSE POR COMPLACER A LOS CLIENTES Y NO CONTENTARSE SOLO CON LIBRARLOS DE SUS PROBLEMAS INMEDIATOS.**
- **APRENDER A DIRIGIR LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA.**
- **DESARROLLAR EL PENSAMIENTO DE PROCESOS.**
- **FUNDAR LAS DECISIONES EN LA INFORMACION.**
- **CREER EN LA GENTE; TRATAR A TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACION CON RESPETO, CONFIANZA Y DIGNIDAD.**

3.5 DEFINICION :

LA GERENCIA DE LA CUARTA GENERACION ES LA TECNICA QUE DA MUCHA IMPORTANCIA A LOS RESULTADOS PERO SABE QUE NO PODRA OBTENERLOS SIN UN PROGRESO RADICAL, QUE DEFIENDE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES, IMPULSANDO EL MEJORAMIENTO REAL A TRAVES DEL DISEÑO DE METODOS MAS EFICACES.

3.6 IMPLEMENTACION :

- 1. CONOCER LOS PROBLEMAS DE LAS TRES PRIMERAS GENERACIONES DE GERENTES :**
 - **PRIMERA GENERACION : LA DIRECCION LO ABARCA TODO. UNO MISMO HACE LAS COSAS.**
 - **SEGUNDA GENERACION : LA DIRECCION ORDENA. LA GENTE DESCUBRIO QUE PODIA AMPLIAR SU CAPACIDAD SI INDICABA A LOS OTROS EXACTAMENTE QUE DEBIAN HACER Y COMO HACERLO.**
 - **TERCERA GENERACION : LA DIRECCION EXIGE RESULTADOS. LOS EMPLEADOS SE CANSAN Y FASTIDIAN DE QUE SE LES INDIQUEN TODOS LOS DETALLLES ACERCA DE COMO HACER SU TRABAJO. DESEAN SABER QUE QUIEREN LOS DIRECTIVOS Y CUANDO LO QUIEREN, QUE ELLOS SE ENCARGAN DE REALIZARLO.**

- 
2. **INCORPORAR LOS METODOS ADECUADOS PARA SUPERAR DICHOS PROBLEMAS.**


 3. **EVITAR :**
 - **LA CAPACIDAD LIMITADA (DE LA PRIMERA GENERACION).**

 - **LA MICRODIRECCION (DE LA SEGUNDA GENERACION).**

 - **LAS CIFRAS Y SISTEMAS DISTORCIONADOS (DE LA TERCERA GENERACION).**

 4. **CREAR UNA VERDADERA ORIENTACION AL CLIENTE.**

 5. **GENERAR GANANCIAS Y CONSERVARLAS A TRAVES DE MEJORES METODOS CON MEJORES RESULTADOS.**

 6. **CREAR UN AMBIENTE QUE ORIGINE UN MEJOR DESEMPEÑO CON UN EQUIPO TOTALMENTE INTEGRADO.**
- 

7. CORREGIR SISTEMATICAMENTE :

- **EL PRODUCTO FINAL.**
- **EL PROCESO.**
- **EL SISTEMA.**

8. APRENDIZAJE RAPIDO A TRAVES DE :

- **PLANIFICAR.**
- **REALIZAR.**
- **EVALUAR.**
- **ACTUAR.**

4. QUINTA DISCIPLINA :


4.1 AUTOR :

PETER M. SENGE.

DIRECTOR DE PENSAMIENTO DE SISTEMAS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE LA SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT DEL MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY Y SOCIO FUNDADOR DE LA CONSULTORA INNOVATION ASSOCIATES, DE MASSACHUSETTS. HA FORMADO CIENTOS DE GERENTES EN EMPRESAS COMO FORD, DIGITAL, APPLE, PROTER & GAMBLE, AT & T, HERMAN MILLER, HANOVER INSURANCE Y SHELL.

4.2 ARGUMENTOS :

DESDE MUY TEMPRANA EDAD NOS ENSEÑAN A ANALIZAR LOS PROBLEMAS, A FRAGMENTAR EL MUNDO. AL PARECER ESTO FACILITA LAS TAREAS COMPLEJAS, PERO SIN SABERLO PAGAMOS UN PRECIO ENORME. YA NO VEMOS LAS CONSECUENCIAS DE NUESTROS ACTOS; PERDEMOS NUESTRA SENSACION INTRINSECA DE CONEXION CON UNA TOTALIDAD MAS VASTA. CUANDO INTENTAMOS VER LA “ IMAGEN GENERAL “, TRATAMOS DE ENSAMBLAR NUEVAMENTE LOS FRAGMENTOS, ENUMERAR Y ORGANIZAR TODAS LAS PIEZAS. AL CABO DE UN TIEMPO DESISTIMOS DE TRATAR DE VER LA TOTALIDAD.



LAS HERRAMIENTAS E IDEAS PRESENTADAS EN ESTA TEORIA ESTAN DESTINADAS A DESTRUIR LA ILUSIÓN DE QUE EL MUNDO ESTA COMPUESTO POR FUERZAS SEPARADAS Y DESCONECTADAS. CUANDO ABANDONAMOS ESTA ILUSION PODEMOS CONSTRUIR “ ORGANIZACIONES INTELIGENTES “ , ORGANIZACIONES DONDE LA GENTE EXPANDE CONTINUAMENTE SU APTITUD PARA CREAR LOS RESULTADOS QUE DESEA, DONDE SE CULTIVAN NUEVOS Y EXPANSIVOS PATRONES DE PENSAMIENTO, DONDE LA ASPIRACION COLECTIVA QUEDA EN LIBERTAD, Y DONDE LA GENTE CONTINUAMENTE APRENDE A APRENDER EN CONJUNTO.

ESTA TEORIA ES PARA GENTE QUE DESEA APRENDER, ESPECIALMENTE MIENTRAS RECORRE EL FERTIL TÈRRENO DE LA VIDA EMPRESARIAL. ES PARA GENTE QUE DESEA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE SU ORGANIZACION Y CONCRETAR SUS VISIONES PERSONALES. ES PARA GERENTES QUE ENFRENTAN PROBLEMAS QUE SE RESISTEN A LAS MANERAS COMUNES DE PENSAR, Y QUE DESEAN SABER COMO SE “ ARREGLAN “ LAS COSAS.

4.3 ELEMENTOS :

- **PRIMERA DISCIPLINA : DOMINIO PERSONAL.**
- **SEGUNDA DISCIPLINA : MODELOS MENTALES.**
- **TERCERA DISCIPLINA : VISION COMPARTIDA.**
- **CUARTA DISCIPLINA : APRENDIZAJE EN EQUIPO.**
- **QUINTA DISCIPLINA : PENSAMIENTO SISTEMICO.**



4.4 OBJETIVOS :

- **APRENDER A EXPANDIR NUESTRA CAPACIDAD PERSONAL PARA CREAR LOS RESULTADOS QUE DESEAMOS.**
- **REFLEXIONAR, ACLARAR CONTINUAMENTE Y MEJORAR NUESTRA IMAGEN INTERNA DEL MUNDO.**
- **ELABORACION DE UN SENTIDO DE COMPROMISO GRUPAL ACERCA DEL FUTURO QUE PROCURAMOS CREAR.**
- **LA TRANSFORMACION DE LAS APTITUDES COLECTIVAS PARA EL PENSAMIENTO Y LA COMUNICACION.**
- **ANALIZAR LAS FUERZAS E INTERRELACIONES QUE MODELAN EL COMPORTAMIENTO DE LOS SISTEMAS.**

4.5 DEFINICION :

LA QUINTA DISCIPLINA ES EL PENSAMIENTO SISTEMICO, EL CUAL INTEGRA LAS DEMAS DISCIPLINAS, FUSIONANDOLAS EN UN CUERPO COHERENTE DE TEORIA Y PRACTICA, QUE LES IMPIDE SER RECURSOS SEPARADOS, CON EL FIN DE LOGRAR UNA ORGANIZACION INTELIGENTE, CONECTADA CON EL MUNDO Y CREANDO SU PROPIA REALIDAD.





4.6 IMPLEMENTACION :

- 1. APRENDER A EXPANDIR NUESTRA CAPACIDAD PERSONAL PARA CREAR LOS RESULTADOS QUE DESEAMOS.**
- 2. CREAR UN ENTORNO EMPRESARIAL QUE ALIENTE A TODOS SUS INTEGRANTES A DESARROLLARSE CON MIRAS A LAS METAS Y PROPOSITOS QUE ESCOGEN.**
- 3. REFLEXIONAR, ACLARAR CONTINUAMENTE Y MEJORAR NUESTRA IMAGEN INTERNA DEL MUNDO, VIENDO COMO MODELA NUESTROS ACTOS Y DECISIONES.**
- 4. ELABORACION DE UN SENTIDO DE COMPROMISO GRUPAL ACERCA DEL FUTURO QUE PROCURAMOS CREAR Y LOS PRINCIPIOS Y LINEAMIENTOS CON LOS CUALES ESPERAMOS LOGRARLO.**
- 5. QUE LOS GRUPOS DE PERSONAS PUEDAN DESARROLLAR UNA INTELIGENCIA Y UNA CAPACIDAD MAYOR QUE LA EQUIVALENTE DE LA SUMA DEL TALENTO INDIVIDUAL DE SUS MIEMBROS.**
- 6. CAMBIAR LOS SISTEMAS CON MAYOR EFICACIA.**
- 7. ACTUAR EN FORMA MAS ACORDE CON LOS PROCESOS DEL MUNDO NATURAL Y ECONOMICO.**
- 8. NUEVA VISION DEL LIDERAZGO : DISEÑADOR, MAYORDOMO Y MAESTRO.**



VI. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION POR PROCESOS :

1. ESTRUCTURAS PLANAS.

ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA CUAL EL TRABAJO SE ORGANIZA EN TORNO A PROCESOS Y A LOS EQUIPOS QUE LOS EJECUTAN; LA GENTE SE COMUNICA CON QUIEN SEA NECESARIO; EL CONTROL ESTA EN MANOS DE LAS PERSONAS QUE EJECUTAN EL PROCESO.

2. AUTOCONTROL.

ES LA DISCIPLINA QUE PERMITE ACLARAR Y AHONRAR CONTINUAMENTE NUESTRA VISION PERSONAL, CONCENTRAR LAS ENERGIAS, DESARROLLAR PACIENCIA Y VER LA REALIDAD OBJETIVAMENTE.

3. TRABAJO EN EQUIPO.

ES EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL DONDE TODO MUNDO, DESDE LOS NIVELES MAS BAJOS HASTA LOS DE LOS EJECUTIVOS, ENTIENDEN QUE ESTAN EN EL MISMO EQUIPO Y ACTUAN CONFORME A ESA CONVICCION, TRABAJANDO JUNTOS PARA AUMENTAR CONSTANTEMENTE LA SATISFACCION DEL CLIENTE.

4. INNOVACION.

ES UNA IDEA QUE SE TRANSFORMA SOLO CUANDO SE PUEDE REPRODUCIR SIN CONTRATIEMPOS, EN GRAN ESCALA Y A COSTOS PRACTICOS. SI LA IDEA TIENE SUFICIENTE IMPORTANCIA CREA UNA INDUSTRIA NUEVA O TRANSFORMA LA INDUSTRIA EXISTENTE.

5. ALTA PRODUCTIVIDAD.

ES EL RESULTADO DE LA CREACION DE METODOS ESTANDAR QUE ORIGINAN UN SERVICIO EXCEPCIONAL CON UN MAXIMO DE EFICIENCIA.

6. SATISFACCION DEL CLIENTE.

ES EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE TODA ORGANIZACION, QUE SE ORIGINA SUMINISTRANDO UN EXCELENTE PRODUCTO O SERVICIO Y SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

7. DIAGRAMA DE FLUJO : REPRESENTACION GRAFICA DEL PROCESO.

ES LA REPRESENTACION GRAFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMAN UN PROCESO, A TRAVES DE CUATRO TECNICAS : DE BLOQUE, DE INTERRELACIONES DETALLADAS, FUNCIONAL Y GEOGRAFICO.

8. MEJORAMIENTO CONTINUO.

ES LA ESTRATEGIA QUE LOGRA CAMBIAR UN PROCESO PARA HACERLO MAS EFECTIVO, EFICIENTE Y ADAPTABLE.

9. INFORMATICA.

ES LA TECNICA QUE ORIGINA QUE LA INFORMACION PUEDA APARECER SIMULTANEAMENTE EN TANTOS LUGARES COMO SEA NECESARIO. FACILITA EL PENSAR EN FORMA INDUCTIVA, ES DECIR, RECONOCER PRIMERO UNA SOLUCION PODEROSA Y EN SEGUIDA BUSCAR LOS PROBLEMAS QUE ELLA PODRIA RESOLVER, PROBLEMAS QUE LA ORGANIZACION PROBABLEMENTE NI SABE QUE EXISTEN.

10. PENSAMIENTO SISTEMICO

ES LA DISCIPLINA QUE ABARCA UNA AMPLIA Y HETEROGENEA VARIEDAD DE METODOS, HERRAMIENTAS Y PRINCIPIOS, TODOS ORIENTADOS A EXAMINAR LA INTERRELACION DE FUERZAS QUE FORMAN PARTE DE UN PROCESO COMUN. ESTE CAMPO INCLUYE LA CIBERNETICA, LA TEORIA DEL CAOS, LA TERAPIA GUESTALTICA Y TECNICAS PRACTICAS PARA GRAFICACION DE PROCESOS.

VII. IMPLEMENTACION DE LA ADMINISTRACION POR PROCESOS.

1. CONOCER, ANALIZAR Y MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE PLANO.

CUALQUIER ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SEA ADMINISTRADA POR PROCESOS TIENDE A SER PLANA, PUES EL TRABAJO LO EJECUTAN EQUIPOS FORMADOS POR PERSONAS ESENCIALMENTE IGUALES UNAS A OTRAS, QUE OPERAN CON GRAN AUTONOMIA Y TIENEN EL APOYO DE UNOS POCOS GERENTES - POCOS PORQUE MIENTRAS QUE UN GERENTE PUEDE SUPERVISAR SOLO A UNAS SIETE PERSONAS, PUEDE ENTRENAR A CERCA DE TREINTA. CON UNA RELACION GERENTE - TRABAJADOR DE UNO A SIETE, LA ORGANIZACION NECESARIAMENTE SERA JERARQUICA, PERO LO SERA MUCHO MENOS SI LA RAZON ES DE UNO A TREINTA.

CUANDO TODO UN PROCESO SE CONVIERTE EN EL TRABAJO DE UN EQUIPO, LA ADMINISTRACION DEL PROCESO SE CONVIERTE EN PARTE DEL OFICIO DEL EQUIPO. DECISIONES Y CUESTIONES INTERDEPARTAMENTALES QUE ANTES REQUERIAN JUNTAS DE GERENTES Y GERENTES DE GERENTES, AHORA LAS TOMAN Y LAS RESUELVEN LOS EQUIPOS EN EL CURSO DE SU TRABAJO NORMAL.

DESPUES DE LA ADMINISTRACION POR PROCESOS YA NO SE NECESITA TANTA GENTE PARA VOLVER A REUNIR PROCESOS FRAGMENTADOS.

CON UN ENFOQUE PLANO, LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION SE CONVIERTE EN UNA FRASE : UN PUÑADO DE GENTE QUE TRABAJA.

2. PROMOVER Y ALCANZAR EL AUTOCONTROL POR PARTE DE LA ORGANIZACION Y, SOBRE TODO, POR PARTE DE SUS INTEGRANTES.

AUTOCONTROL SIGNIFICA DOMINIO PERSONAL.

DOMINIO PUEDE SUGERIR LA DOMINACION DE PERSONAS O COSAS. PERO DOMINIO TAMBIEN ALUDE A UN NIVEL MUY ESPECIAL DE HABILIDAD. LA GENTE CON ALTO NIVEL DE DOMINIO PERSONAL ES CAPAZ DE ALCANZAR COHERENTEMENTE LOS RESULTADOS QUE MAS LE IMPORTAN: ABORDA LA VIDA COMO UN ARTISTA ABORDARIA UNA OBRA DE ARTE.

EL AFAN Y LA CAPACIDAD DE APRENDER DE UNA ORGANIZACION NO PUEDEN SER MAYORES QUE LAS DE SUS MIEMBROS.

LAS PERSONAS INGRESAN EN LOS NEGOCIOS COMO INDIVIDUOS BRILLANTES, CULTOS Y ENTUSIASTAS, REBOSANTES DE ENERGIAS Y DESEOS DE INTRODUCIR CAMBIOS. MUY POCOS ADULTOS SE AFANAN POR DESARROLLAR RIGUROSAMENTE SU DOMINIO PERSONAL.

LA DISCIPLINA DEL DOMINIO PERSONAL O AUTOCONTROL COMIENZA POR ACLARAR LAS COSAS QUE DE VERAS NOS INTERESAN; PARA PONER NUESTRA VIDA AL SERVICIO DE NUESTRAS MAYORES ASPIRACIONES.

AQUI INTERESAN LAS CONEXIONES ENTRE APRENDIZAJE PERSONAL Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, LOS COMPROMISOS RECIPROCOS ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACION, EL ESPIRITU ESPECIAL DE UNA EMPRESA CONSTITUIDA POR GENTES CAPACES DE APRENDER.

3. FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO.

EL TEMA GUARDA ESTRECHA RELACION CON EL DE “ OPTIMIZACION DE UN SISTEMA “. PARA QUE LAS PERSONAS SE TRATEN UNAS A OTRAS COMO COMPAÑEROS DE EQUIPO, ES PRECISO QUE CREAN QUE LES CONVIENE COOPERAR; DEBE PREOCUPARLES MAS COMO FUNCIONA EL SISTEMA EN SU CONJUNTO QUE LA ORGANIZACION DE SU PEQUEÑA PARTE.

ES NECESARIO ELIMINAR LAS POLITICAS Y PRACTICAS QUE DESTRUYEN EL ESPIRITU DE EQUIPO, QUE IMPIDEN A LOS EMPLEADOS COLABORAR JUNTOS EN FAVOR DE LA ORGANIZACION TOTAL. MUCHAS DE ESAS FUERZAS EXISTEN HOY EN LA GENERALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

ES NECESARIO QUE COMENCEMOS A RECURRIR MENOS A LA COMPETENCIA Y UTILICEMOS MAS LA COOPERACION.

CUANDO COOPERAN, LOS GERENTES ESTAN EN MEJORES CONDICIONES DE CONCENTRARSE EN LOS CLIENTES; CUANDO COMPITEN, DEBEN CONCENTRARSE UNOS EN OTROS, Y ENTONCES LOS QUE PIERDEN SON LOS CLIENTES.

ES NECESARIO IRRADIAR CONFIANZA EN LOS EMPLEADOS.

SE DEBE CONFIAR EN LA GENTE. EL TRATO QUE NUESTRO PERSONAL DARA A LOS CLIENTES DEPENDE DEL QUE LES DEMOS NOSOTROS A ELLOS.



4. FOMENTAR LA CREATIVIDAD E INVESTIGACION PARA LOGRAR LA CONSTANTE INNOVACION.

LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES POR NATURALEZA SON CREADORAS DE SATISFACTORES, PRODUCTOS, SERVICIOS, SISTEMAS, ETC., QUE LES PERMITEN ESTABLECER, FUNDAR O INTRODUCIR POR VEZ PRIMERA LO CREADO DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.

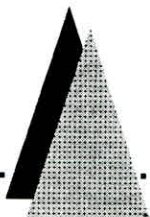
PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD ES NECESARIO DISCURRIR, EXAMINAR O EXPERIMENTAR A FONDO LAS ESTRUCTURAS Y PROCESOS QUE SE UTILIZAN EN UNA ORGANIZACION.

AL INVESTIGAR SE GENERAN NUEVAS IDEAS, SE CREAN NUEVOS CONCEPTOS Y, POR LO TANTO, SE ORIGINA UN ESPIRITU PERMANENTE DE INNOVACION.

5. CREAR UNA ALTA PRODUCTIVIDAD.

LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD SON DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA , NO FUERZAS ANTAGONICAS.

ES NECESARIO TRABAJAR EN LA CALIDAD. AL HACERLO ESTAREMOS EN CONDICIONES DE ABATIR LOS COSTOS Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD. ELLO NOS PERMITIRA DISMINUIR LOS PRECIOS. SI TENEMOS UNA MEJOR CALIDAD Y PRECIOS MAS BAJOS, PODREMOS AMPLIAR NUESTROS MERCADOS, PERMANECER EN EL NEGOCIO Y CREAR MAS Y MEJORES EMPLEOS. ADEMAS, OFRECER MAYORES RENDIMIENTOS A LOS INVERSIONISTAS.





6. FIJAR COMO OBJETIVO PERMANENTE LA SATISFACCION DEL CLIENTE.

CENTRARSE EN EL CLIENTE ES EL PRINCIPIO Y FIN MAS IMPORTANTE DE TODA ORGANIZACION.

COMPRENDER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE ES ESENCIAL PARA MANTENERSE EN EL NEGOCIO. LA ORGANIZACION NECESITA ESTAR MUY CERCA DE LOS CLIENTES, PODER COMPRENDER SUS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS, AUN ANTES DE QUE ELLOS MISMOS LAS RECONOZCAN.

LOS CLIENTES QUE ESTAN SATISFECHOS CON LOS PRODUCTOS DE UNA ORGANIZACION, TIENDEN A PERMANECER CON ELLA.

7. REDISEÑAR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

“ UNA IMAGEN VALE MAS QUE MIL PALABRAS “. SI PODEMOS MODIFICAR ESTE VIEJO PROVERBIO Y AMPLIARLO UN POCO PARA QUE CUBRA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, PODRIAMOS DECIR: “ UN DIAGRAMA DE FLUJO VALE MAS QUE MIL PROCEDIMIENTOS “.

UN DIAGRAMA DE FLUJO, CONOCIDO TAMBIEN COMO DIAGRAMACION LOGICA O DE FLUJO, ES UNA HERRAMIENTA DE GRAN VALOR PARA ENTENDER EL FUNCIONAMIENTO INTERNO Y LAS RELACIONES ENTRE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.

REDISEÑAR UN DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA TOTALIDAD DEL PROCESO ES LA BASE PARA ANALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS.

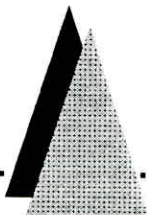




8. IMPLANTAR UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

AUN SI SU PROCESO ES EL MEJOR, USTED NO HA LLEGADO AL FINAL DEL CICLO DEL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE LA EMPRESA. SE ENCUENTRA EN EL COMIENZO DE UNA ETAPA DE MEJORAMIENTO PROGRESIVO Y CONTINUO. DEBE SEGUIR MEJORANDO SUS PROCESOS PORQUE :

- **TODOS LOS DIAS SURGEN NUEVOS METODOS, PROGRAMAS Y EQUIPOS.**
- **EL AMBIENTE DE LA EMPRESA SIGUE CAMBIANDO, POR LO CUAL LOS PROCESOS EFICIENTES SE HACEN OBSOLETOS DE LA NOCHE A LA MAÑANA.**
- **LAS EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR Y DEL CLIENTE CAMBIAN CASI TODOS LOS DIAS, HACIENDO QUE LO QUE FUE SOBRESALIENTE AYER ESCASAMENTE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE HOY Y RESULTE INADECUADO MAÑANA.**



9. SISTEMATIZAR LA INFORMACION EN BENEFICIO DE TODA LA ORGANIZACION.

UNA COMPAÑIA QUE NO PUEDA CAMBIAR SU MODO DE PENSAR ACERCA DE LA INFORMATICA NO SE PUEDE REDISEÑAR. UNA COMPAÑIA QUE CREA QUE TECNOLOGIA ES LO MISMO QUE AUTOMATIZACION, NO SE PUEDE REDISEÑAR. UNA COMPAÑIA QUE PRIMERO BUSQUE PROBLEMAS Y DESPUES LES BUSQUE SOLUCIONES TECNOLOGICAS NO SE PUEDE REDISEÑAR.

LA INFORMATICA DESEMPEÑA UN PAPEL CRUCIAL EN LA ADMINISTRACION POR PROCESOS. PARA RECONOCER EL PODER INHERENTE A LA INFORMATICA MODERNA Y VISUALIZAR SU APLICACION SE REQUIERE QUE LAS COMPAÑIAS UTILICEN UNA MANERA DE PENSAR QUE LAS PERSONAS DE NEGOCIOS NO SUELEN APRENDER Y QUE TAL VEZ NO SABEN MANEJAR. ES NECESARIO PENSAR EN FORMA INDUCTIVA. SISTEMATIZAR LA INFORMACION PARA RECONOCER SOLUCIONES PODEROSAS A LOS PROBLEMAS EXISTENTES Y FUTUROS.

10. IMPULSAR EL PENSAMIENTO SISTEMICO PARA SER UNA ORGANIZACION INTELIGENTE.

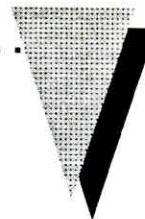
EL PENSAMIENTO SISTEMICO ES UNA DISCIPLINA PARA VER TOTALIDADES. ES UN MARCO PARA VER INTERRELACIONES EN VEZ DE COSAS, PARA VER PATRONES DE CAMBIO EN VEZ DE " INSTANTANEAS" ESTATICAS. ES UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS GENERALES DESTILADOS A LO LARGO DEL SIGLO XX, Y ABARCA CAMPOS TAN DIVERSOS COMO LAS CIENCIAS FISICAS Y SOCIALES, LA INGENIERIA Y LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS. IMPULSAR ESTA DISCIPLINA NOS LLEVA A SER UNA ORGANIZACION INTELIGENTE.

VIII. LA ADMINISTRACION POR PROCESOS Y LA EMPRESA MEXICANA.

ES POSIBLE SOSTENER QUE MEXICO CUENTA CON UNA RED DE EMPRESARIOS, QUE AUNQUE TODAVIA INSUFICIENTE, SE HA NUTRIDO A TRAVES DE MIEMBROS COMO DE EXPERIENCIAS. LA CRISIS ECONOMICA DE LOS ULTIMOS AÑOS NO HA HECHO MAS QUE ACELERAR EL PROCESO DE TRANSFORMACION DEL EMPRESARIO DEL " DESARROLLO ESTABILIZADOR " EN EL EMPRESARIO DEL MEXICO DE LA " APERTURA COMERCIAL ". ESTA CRISIS LEJOS DE ACABARLOS COMO MUCHOS PREDIJERON, LOS HA FORTALECIDO.

HABLAR DE EMPRESARIOS ES HABLAR DE LA EMPRESA MEXICANA. LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES QUE PREDOMINAN EN ELLA SON VERTICALES Y JERARQUICAS, POR LO QUE ESTAMOS MUY LEJOS, EN LA MAYOR PARTE DE LAS EMPRESAS MEXICANAS, DE PODER IMPLEMENTAR NUEVAS FORMAS DE DIRIGIRLAS CON UN ENFOQUE HACIA LOS CLIENTES. LOS PROCESOS EXISTENTES OBEDECEN, CASI SIEMPRE, A OBJETIVOS GENERALES Y DEPARTAMENTALES ENCAMINADOS A UNA PLANIFICACION CENTRALIZADA. ANALIZARLOS PARA TRANSFORMARLOS ES FUNDAMENTAL PARA HACER DE LAS EMPRESAS MEXICANAS, EMPRESAS PRODUCTIVAS, COMPETITIVAS Y DE CATEGORIA MUNDIAL.

TAL VEZ ALGUNAS YA CUENTEN CON NUEVAS FORMAS DE ADMINISTRACION, PERO LA MAYORIA ADOLESCE DE NUEVOS ENFOQUES DIRECTIVOS QUE REORIENTEN EL RUMBO, EL MODO Y EL RITMO DE SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL.



IX. CONCLUSIONES.

DESPUES DE VER LA ANALOGIA DE LOS PROCESOS DE UNA ORGANIZACION CON EL PROCESO DIVINO DE LA EXISTENCIA Y EL PROCESO NATURAL DEL SER HUMANO, HEMOS DEFINIDO LA ADMINISTRACION POR PROCESOS COMO UNA TECNICA QUE BUSCA OBTENER RESULTADOS DE MAXIMA EFICIENCIA, POR MEDIO DE LA COORDINACION DEL CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE RECIBE UNO O MAS INSUMOS Y CREA UN PRODUCTO DE VALOR DIRIGIDO A LA SATISFACCION DEL CLIENTE.

EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, LA REINGENIERIA, LA GERENCIA DE LA CUARTA GENERACION Y LA QUINTA DISCIPLINA, SON CUATRO DE LAS TEORIAS QUE SE RELACIONAN CON LA ADMINISTRACION POR PROCESOS, QUE BUSCAN NUEVAS FORMAS DE DIRIGIR A LAS EMPRESAS PARA CONVERTIRLAS EN PRODUCTIVAS, COMPETITIVAS, DE CATEGORIA MUNDIAL Y ORIENTADAS A LA PERSONA MAS IMPORTANTE DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL : EL CLIENTE.

PROPONGO UNA NUEVA FORMA DE DIRIGIR HACIA EL CLIENTE QUE DEFINIMOS COMO ADMINISTRACION POR PROCESOS. ESTA TECNICA RECOGE LA CIENCIA, TECNICA Y ARTE DE DICHAS TEORIAS, PARA ENRIQUECER LA ACTIVIDAD DIRECTIVA DE TODA ORGANIZACION. SUS ELEMENTOS FUNDAMENTALES Y LA FORMA DE IMPLEMENTARLOS SE DESARROLLARON A LO LARGO DEL PRESENTE TRABAJO, CON LA FINALIDAD PRINCIPAL DE SEMBRAR UNA NUEVA FORMA DE PENSAR Y REFLEXIONAR ACERCA DEL HOMBRE, LA ORGANIZACION, LA COMUNICACION, LA COOPERACION, EL TRABAJO, LA CALIDAD, LA INFORMACION Y LA INTELIGENCIA. ESPERO QUE SEA UNA INNOVACION A LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION.



X. BIBLIOGRAFIA

- **LA BIBLIA
DIOS HABLA HOY
SOCIEDADES BIBLICAS UNIDAS
SEGUNDA EDICION 1989**

- **EL CRUCIFICADO :
REVELACION DEL AMOR DEL PADRE
PBRO. BERNARDO LAGUNES DOMINGUEZ
PONTIFICIA UNIVERSITA' GREGORIANA
ROMA 1995**

- **BIOLOGIA 2
SEGUNDO CURSO
MARIA A. BATALLA ZEPEDA Y
HUMBERTO MENDEZ RAMIREZ
EDITORIAL KAPELUSZ MEXICANA
SEGUNDA EDICION 1972**

- **ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL LIMUSA- WILEY
PRIMERA EDICION 1971**

- **LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION
LA DIRECCION DE LOS GRUPOS HUMANOS
ISAAC GUZMAN VALDIVIA
EDITORIAL LIMUSA
PRIMERA EDICION 1966**

- **TIPOLOGIA DEL LIDERAZGO EN MEXICO**
TESIS PROFESIONAL
DIAZ LAM, LAGUNES DOMINGUEZ,
MORALES SALAZAR
UPAEP 1990

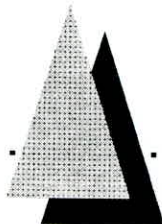
- **MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS**
DE LA EMPRESA
H. JAMES HARRINGTON
EDITORIAL MCGRAW-HILL
1993

- **REINGENIERIA**
MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY
GRUPO EDITORIAL NORMA
1994

- **REINGENIERIA**
DANIEL MORRIS Y JOEL BRANDON
EDITORIAL MC GRAW-HILL
1994

- **GERENCIA DE LA CUARTA GENERACION**
BRIAN L. JOINER
EDITORIAL MC GRAW-HILL
1995

- **LA QUINTA DISCIPLINA**
PETER M. SENGE
EDITORIAL GRANICA / VERGARA
1990



- **LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRACTICA
SENGE, ROSS, SMITH,ROBERTS Y KLEINER
EDITORIAL GRANICA
1994**
- **DICCIONARIO DURVAN DE LA LENGUA ESPAÑOLA
EDITORIAL DURVAN, S. A. DE EDICIONES - BILBAO
1965**
- **APUNTES DE LA MATERIA
SEMINARIO INTEGRADOR,
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
UPAEP FEBRERO - ABRIL 1998**
- **DOCUMENTO SOBRE VISION 2005 UPAEP
25 ANIVERSARIO, ESTRATEGIAS
1998**