

## Capítulo II

## **Marco Teórico**

### **2.1 Definición de organización**

Lowenthal (1994) define a una organización como una estructura en donde se coordinan las contribuciones de actividades y personas con el fin de llevar acabo todos los movimientos que se planean.

De acuerdo a Lowenthal (1994), las organizaciones son estructuras que se desarrollan para que la sociedad o partes de la misma puedan alcanzar productos o servicios que de otra manera no podrían obtenerse.

En los últimos años la reingeniería administrativa de procesos dentro de la empresa se ha convertido en una idea que día con día se ha vuelto más popular en las organizaciones.

### **2.2 Factores que influyen en las organizaciones:**

Los factores que influyen en el funcionamiento de una organización se dan a partir de factores internos y factores externos.

- **Factores internos:** variedad de productos, centralización y descentralización de operaciones, diversificación o adquisición de otros negocios son de carácter paradójico, esto quiere decir que se genera en todos los niveles de la organización, pero en si la responsabilidad del cambio nace en la dirección.
- **Factores externos:** dentro de estos factores existen dos categorías: el gobierno y la sociedad, los primeros influyen menos en la

organización ya que estos factores son mas predecibles que los consumidores.

Según Reyes (2005) generalmente existen factores que influyen en los fracasos de las empresas como los siguientes:

- Empresarios con pobre cultura empresarial y con administración poco profesional.
- Personal deficientemente capacitado y poco comprometido con la empresa.
- Escasez de capital.
- Pobre vinculación con la tecnología.
- Desconocimiento de sus ventajas competitivas.

Quijano (2005) determina que también existen causas comunes de resistencia al cambio como las siguientes:

- **Interés propio.** Razones personales que afectan o alimentan el deseo del cambio (costumbre a un proceso de trabajo definido)
- **Cultura organizacional.** Es la fuerza fundamental que guía la conducta de los trabajadores, y a veces se sienten amenazados por el cambio radical.
- **Percepción de las metas de la organización.** Los miembros de un equipo no entienden que se necesitan metas nuevas.

### **2.3 Definición de reingeniería**

Irigoyen (1995) nos dice que reingeniería quiere decir volver a empezar algo que no estaba funcionando correctamente; reingeniería no es hacer más con menos, es con los menores recursos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya se esta haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias. Propiamente hablando: “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

La reingeniería también se define como “el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño y críticas contemporáneas tales como costo, calidad, servicio y rapidez”, según Hammer/Champy (1993).

Cabe aclarar, y para su mayor comprensión que una reingeniería no incluye los siguientes aspectos:

- La reducción y optimización del tamaño corporativo.
- La automatización de los procesos existentes.
- La implantación de un nuevo sistema de información.
- La reorganización o el aplanamiento de la estructura organizacional.
- La reducción de la burocracia.

De acuerdo a Trigo (2000) el concepto de administración del conocimiento es importante tomarlo en cuenta durante el proceso de reingeniería. La administración del conocimiento junto con la reingeniería es más eficiente cuando se implanta tecnología en la organización.

La idea de reingeniería comprende los siguientes factores:

- Rediseño radical y mejora del trabajo.
- Se usa como una manera distinta de trabajar.
- Se definen metas y las mejoras que trae consigo un cambio.
- Se hace un proceso funcional de negocios.

## **2.4 Causas de una reingeniería**

Las causas que se consideran para que una empresa inicie un proceso de reingeniería son las siguientes:

1. La empresa ya ha chocado contra pared y debe aplicar una reingeniería o morir.
2. La empresa se da cuenta que pronto chocara contra pared y se ve obligada a iniciar un proceso de reingeniería para evitar tener un choque de frente.
3. La empresa desea construir un motor más grande con lo cual hará más difícil su labor a la competencia creando una ventaja competitiva.

## **2.5 Cambio Organizacional**

Betech (2005) menciona que la cultura de una organización emana de la dirección y de los fundadores de la empresa, ellos son quienes tienen la responsabilidad de inspirar y establecer un compromiso con quienes los rodean: trabajadores, mercado, distribuidores, competencia, gobierno y sociedad en general. Pero para lograr una actitud de cooperación el elemento humano es esencial.

Para el cambio organizacional se necesita crear un sistema de valores, creencias y practicas que nos permitan ser rentables, por todos los que intervienen en el proceso de cambio.

Un cambio profundo constituye no solo una innovación, sino una transformación fundamental del mismo.

El juego en los negocios se entiende como los procedimientos o estrategias que se requieren para alcanzar ciertas metas.

Independientemente de que juego decide practicar una organización o como prefiere practicarlo, hay ciertos periodos en la vida de una organización en que es necesario cambiar la estrategia de la empresa.

Una vez que un equipo comienza a experimentar problemas que no pueden resolverse mediante cambios progresivos en el modo en el que opera la empresa, lo que tiene que cambiar es:

1. La estrategia que está llevando a cabo.
2. El modo en el que se está aplicando dicha estrategia.
3. Ambos simultáneamente.

En todo cambio organizacional los lideres tienen que estar involucrados con grupos de trabajo y estos mismos tendrán que contribuir entre si, para realizar todo cambio organizacional hay que definir las metas para llegar a un fin. La gente que esta involucrada en el cambio tiene que estar abierta y receptiva así como también tener sus responsabilidades bien definidas para que el cambio sea exitoso.

Maurer (2004) nos dice que cuando se necesita realizar un cambio organizacional es necesario convocar juntas en donde participe la gente involucrada en dicho cambio, para esto se recomienda tomar en cuenta estos cinco puntos para liderar un cambio en las reuniones dentro de la organización:

- 1) Quién organiza la reunión.
- 2) Cuál es el tema a tratar.
- 3) Quién debe involucrarse.
- 4) Que proceso es el mas efectivo.
- 5) Cuál es la agenda a seguir.

De acuerdo a Novack (2004) toda organización con el paso del tiempo necesita de cambios para aumentar su productividad y ser más competitivos aunque

desafortunadamente todo cambio implica un riesgo. Para realizar un cambio exitoso es necesario:

- Comunicación
- Autorización del proyecto
- Aprobación de directivos
- Documentación
- Dispositivos de seguridad
- Examinar el cambio
- Procesos de emergencia
- Cerrar el cambio

Para realizar un cambio se debe de analizar la situación financiera de la empresa, situación económica del mercado y la situación de la industria, estos factores son fundamentales para llegar a cabo el plan de reingeniería.

Hrenrick (2005) nos dice que el cambio en los negocios no es fácil y más con empleados que no modifican su manera de pensar. Cambiar los valores y la actitud de los empleados es indispensable para realizar el cambio en las organizaciones.

Existen cuatro etapas para cambiar la mentalidad de la gente en las organizaciones:

- Convencer a la gente de que el cambio es necesario.
- Reconocer y recompensar la conducta que se desea.
- Proporcionar modelos de funciones de cambios.
- Asegurarse que la gente tenga destreza para poder realizar el cambio.

Cuando una empresa se encuentra en problemas es necesario analizar su crecimiento así como identificar los problemas que existen en esta, trabajar en equipo y tener un buen consejero facilita el cambio.

Es importante la capacitación dentro de la reingeniería ya que el factor humano es fundamental en toda organización. El trabajo en equipo, la comunicación, así como los lugares y espacios de trabajo permiten un mejor desempeño y un funcionamiento adecuado de la organización.

Conforme a Rakich (2000) en todo cambio organizacional es necesario analizar los siguientes puntos:

- ¿Cómo podemos integrar a la organización los procesos de cambio?
- ¿Cómo hacer que los departamentos dentro de la empresa trabajen juntos?
- ¿Cómo podemos hacer que los empleados se comprometan con el cambio organizacional?
- ¿Cómo podemos facilitar los resultados a los directivos?

## **2.6 Cambio estructural**

Un cambio estructural trata de hacer una transformación en la organización ya sea grande o pequeña para que la organización no vuelva a ser la misma. Estos cambios que se realizan en una organización pueden ser para bien o para mal, este cambio es irreversible y permanente.

De acuerdo a Lowenthal (1994) el avance de la tecnología y de nuevos conocimientos muchas veces hacen obsoletos los procesos, es por eso que se cae en la necesidad de hacer cambios en las organizaciones, y por lo tanto estos cambios tienen que ser permanentes; si una organización no responde y no toma medidas, los competidores arrasarán y terminarán rápidamente con la misma.

Las organizaciones con el paso del tiempo tienen que ir implementando programas innovadores para ser competitivas dentro del mundo globalizado.



MacVittie (2004) nos dice que en estos tiempos de cambio es fundamental trabajar con la tecnología ya que esta facilitaría la integración de los procesos, para esto se necesita implantar un software así como e-mail como herramienta de negocios.

Lamonth (2005) recomienda tener un software de BPM (Business process management) para optimizar los procesos e implantar nuevos modelos es ideal para estar actualizados y así poder llevar acabo la reingeniería de una manera más eficiente.

White (2004) menciona que los modelos BPMN (Business process modeling notation) están diseñados para la orientación organizacional, ayudan a tener mayor flexibilidad en los procesos de cambio en la organización, este proceso se realiza de manera interna dentro de la organización.

Boudreau/Robey (1999) mencionan también que los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) son paquetes de software que ayudan a las compañías a operar en múltiples departamentos como: manufactura, recursos humanos, producción, entre otros.

Estos sistemas son básicamente usados en cambios organizacionales y procesos de reingeniería.

Para implantar estos procesos en una organización es necesario conocer cuales son las consecuencias que el cambio traerá consigo.

Isenberg (2004) nos habla de siete pasos para implementar un cambio organizacional:

1) Seleccionar parámetros:

- Identificar procesos que necesitan mayor esfuerzo y más gente.
- Identificar los procesos que se verán mas beneficiados por el cambio.
- Identificar los procesos de mayor interés para los directivos.

- 2) Determinar el intento:
  - Identificar los procesos que se deben cambiar, en donde empiezan, en donde terminan y cuales serán los beneficios.
  
- 3) Analizar los procesos:
  - Hacer un diagrama de flujo de cinco a veinte pasos.
  
- 4) Generar ideas:
  - Hacer que todos los empleados participen en el proceso de cambio y den sus puntos de vista.
  
- 5) Planeación:
  - Proveer instrucciones escritas a los empleados y definir responsabilidades.
  
- 6) Hacer el cambio:
  - Llevar a cabo el plan.
  
- 7) Determinar:
  - Determinar si el cambio alcanzó sus objetivos.

### **2.7 Normas básicas para realizar un cambio organizacional y estructural según Scout/Jaffe (1989):**

- Tener una buena razón para realizar el cambio, analizar a la organización y ver por que es necesario el cambio, esto quiere decir que se analicen los procesos que no están funcionando adecuadamente.
  
- Involucrar a las personas en el cambio: esto quiere decir que todas las personas estén enteradas de que va a haber un proceso de cambio en la organización y que las puertas están abiertas para que cualquiera

exponga su punto de vista y retroalimente este proceso para que de esta forma la gente se siente involucrada con la organización y el proceso de cambio se facilite.

- Encomendar el proceso a una persona respetada: en este caso lo correcto es elegir como líder a una persona que sea apta y capacitada para llegar a manejar el proceso de cambio dentro de la organización.
- Formar equipos para la etapa de transición: se necesitan personas representativas por cada grupo, para que estos manejen todas las situaciones que se presenten, incluyendo los problemas.
- Dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos: las personas que están involucradas en el cambio necesitan orientación para poder comprender el mismo.
- Obtener ayuda de las personas fuera de la organización: constantemente las cosas que se dicen dentro de la empresa no son tomadas en cuenta hasta que llega alguien externo y nos hace ver los errores en los que se están cayendo.
- Establecer símbolos del cambio: cuando se hace un cambio organizacional es necesario que todas las personas conozcan que es lo que se va a hacer, por esto es conveniente hacerle publicidad por medio de volantes, lemas, logotipos, etc. Con el fin de que todos estén consientes de lo que se está haciendo.
- Reconocer y recompensar a las personas: en toda organización es necesario motivar a las personas, ya que el factor humano es importantísimo en toda organización.

- Desarrollar un modelo que sea aplicable en todos los niveles de la organización.

## **2.8 Modelo para aplicar la reingeniería de acuerdo a Lowenthal (1994)**

### **Fase 1: Preparación del cambio.**

Es el primer paso para llevar a cabo la reingeniería organizacional, establece los objetivos y el camino a seguir durante el proceso. En esta fase es necesaria la crítica para realizar cualquier proceso de cambio, ya que desarrolla la conciencia sobre el proceso, revelando así los errores que se han cometido y estableciendo un plan inicial para llevar a cabo la reingeniería.

Muchas veces las empresas ven el cambio de manera negativa y por esto no desarrollan un plan de acción para revertir los procesos equivocados dentro de la organización.

**2.8.1.1 La alta dirección explora el proceso de reingeniería.-** la dirección debe preparar el medio ambiente para el proceso de la reingeniería, en este punto la dirección debe de estar convencida del proceso de cambio, si no es así el esfuerzo fracasará.

**2.8.1.2 Educar a la dirección sobre el proceso de reingeniería y la necesidad de cambiar.-** la dirección debe de admitir la necesidad del cambio, debe hacerse consciente de las diversas fases de la reingeniería y el impacto potencial que podría tener sobre la organización.

**2.8.1.3 Crear un comité de dirección de reingeniería.-** la creación de un comité para la dirección de reingeniería establece un grupo ejecutivo de alto nivel cuyo objetivo se enfoque en orientar a cada una de las partes que compone la organización. Este

comité se asegurará de la participación y esfuerzos de todos los niveles de la organización.

**2.8.1.4 Desarrollar un plan inicial de acción.-** el comité deberá planear y proponer un esfuerzo de reingeniería bajo una clara dirección administrativa, el plan deberá de ser general si la organización experimenta carencias durante el proceso de reingeniería y proporciona directivas generales para los esfuerzos futuros.

**2.8.1.5 Preparar la fuerza de trabajo para el compromiso y el cambio.-** este paso es similar al paso 1, pero supone la preparación de toda la fuerza de trabajo para los cambios potenciales e informar a los empleados de su papel en dicho esfuerzo.

### **Fase 2: Planeación del cambio.**

Es la segunda fase del método de la reingeniería, aquí es donde se lleva a cabo la planeación del cambio que las organizaciones necesitan para planear su futuro ya que el entorno en donde se desenvuelven se encuentra en constante cambio.

Planear es parte de un proceso en el cual la dirección y los componentes de esta prevén el futuro y desarrollan las acciones necesarias para alcanzar sus metas y cubrir sus objetivos. Es necesario que en esta fase se haga un pronóstico de la empresa mediante la planeación estratégica y la planeación operacional.

En la planeación para el cambio se establecen los objetivos, programas y presupuestos anuales.

- 2.8.2.1 Crear una visión, una misión y principios rectores.-** después de identificar los problemas esenciales de la organización los ejecutivos y la alta dirección deberán establecer las dimensiones de la visión para la organización, una vez establecida esta es posible desarrollar los propósitos y los objetivos de la organización.
- 2.8.2.2 Identificar las competencias esenciales.-** las competencias esenciales son el conocimiento colectivo que posee una organización y los procesos por los que se coordinan las diversas habilidades de producción y se integran los múltiples flujos de tecnología. El solo paso de identificar las competencias esenciales de la organización le proporciona a esta una ventaja competitiva.
- 2.8.2.3 Desarrollar una declaración de visión.-** después de identificar las competencias esenciales se debe de establecer una visión que se base en estas competencias. Al desarrollar una visión, la organización deberá integrar a la dirección su desarrollo futuro de negocios.
- 2.8.2.4 Desarrollar una declaración de misión.-** la misión de una organización explica los negocios en que la organización toma parte o la función que la organización pretende cumplir en la sociedad.
- 2.8.2.5 Determinar los principios rectores.-** este paso explica los principios en los que se basa el grupo de liderazgo de la organización, estos pueden ser:
- Principios rectores individuales. Vendrían siendo principios personales de líderes, incluyendo a los miembros del equipo de planeación.
  - Principios rectores organizacionales. Incluyen las suposiciones sobre el funcionamiento de las cosas y la forma de tomar decisiones.

- 2.8.2.6 Desarrollar un plan estratégico a corto plazo.-** el equipo de la reingeniería utiliza información y lo que se aprendió en pasos anteriores como: el análisis de las competencias esenciales de la organización, formulación de la misión y la visión y desarrollo de los principios de guía, en este punto la organización se compromete con el futuro a corto plazo.
- 2.8.2.7 Llevar a cabo una revisión de la empresa en la actualidad.-** en este punto se realizara la recolección y el análisis de datos que ayudaran a la alta dirección a comprender donde se encuentra la organización y donde debería de estar.
- 2.8.2.8 Determinar los factores externos del entorno.-** la organización deberá identificar oportunidades de mejora al documentar su propia fortaleza y la de sus competidores, este proceso puede señalar bienes y servicios que respondan a los deseos de sus clientes proporcionando así una ventaja en el mercado.
- 2.8.2.9 Llevar a cabo una revisión de salud interna.-** se debe de evaluar la prontitud de la organización ante el cambio antes de realizar el proceso de reingeniería, esto se logra pidiendo a los empleados y a la dirección que determinen los niveles de confianza en la dirección de la organización, además de identificar los intereses de la dirección de los empleados en la organización.
- 2.8.2.10 Desarrollar un pronóstico de la empresa tal y como está.-** este punto se desarrolla suponiendo que la organización no esta lista ni dispuesta a cambiar, aquí el equipo de liderazgo pronostica las condiciones futuras de la organización sin ningún cambio.
- 2.8.2.11 Desarrollar planes semestrales de operación trascendentales.-** el equipo de liderazgo usa información de pasos anteriores para

formular el plan estratégico, este mismo se resumirá y pasará por una revisión organizacional. El equipo deberá optar entre tres enfoques de planeación:

- Enfoque de escenario. Se plantea una o más imágenes del futuro.
- Enfoque de puntos críticos. Se enumeran las posibles soluciones y se elige la mejor.
- Enfoque de objetivos. Se seleccionan los objetivos o metas importantes para los semestres venideros.

**2.8.2.12 Desarrollar objetivos de operación.-** alcanzar las visiones requiere transformar las visiones y misiones de la organización en acciones; los objetivos se deberán basar en resultados.

**2.8.2.13 Organizar recursos.-** los recursos son limitados y por lo tanto deben asignarse de forma adecuada, la organización deberá analizar los recursos existentes y los que necesita para cumplir sus objetivos.

**2.8.2.14 Asignar prioridades a los planes potenciales.-** la organización ha desarrollado una visión que la conduce a una declaración de misión; desarrolló revisiones de salud interna y del entorno externo así como planes de operaciones. Esta clasificación ayudara a la organización a superar las barreras que encontrara al cumplir su visión.

**2.8.2.15 Desarrollar presupuestos y planes operacionales semestrales.-** el líder de cada departamento analizará los objetivos de cada uno de estos y después desarrollará los planes a corto plazo por medio de la ayuda de cada departamento para alcanzar los objetivos trazados.

**2.8.2.16 Aplicar y evaluar los planes operacionales.-** una vez concluido el análisis precedente, cada gerente inicia acciones de acuerdo con los



planes de operaciones, esto puede suponer o no la implantación de un proyecto completo de reingeniería.

### **Fase 3: Diseño del cambio.**

El propósito de esta fase es proporcionar un método para identificar como evaluar, combinar y por último rediseñar los procesos de la organización.

Mediante esto se ofrecerá una estructura para la mejora de conocimientos en los procesos para traducirlos en cambios fundamentales que borren de raíz los procesos erróneos.

Es muy importante en esta fase identificar los problemas para así tener la definición de los procesos que se va a llevar a cabo. La retroalimentación es clave para generar una sinergia que permita aplicar los cambios pactados.

Esta retroalimentación puede tomar forma de información económica como ingresos para evaluar la organización.

**2.8.3.1 Identificar los procesos actuales de la empresa.-** el comité de dirección de reingeniería identifica los procesos vitales de la organización y las necesidades de los clientes, estos son de gran importancia ya que es un esfuerzo que identifica los procesos susceptibles de la organización así como también las necesidades de los clientes.

**2.8.3.2 Determinar los procesos organizacionales críticos.-** en este punto el comité de dirección deberá de identificar los procesos específicos de registro de datos, deberán de ser procesos que se desempeñen de manera repetitiva que ayudan a cumplir la misión de la organización.

**2.8.3.3 Medir los procesos críticos.-** una vez identificados los procesos críticos el comité de dirección de reingeniería y la gerencia deberán identificar un método para investigar el desempeño de cada proceso crítico.

**2.8.3.4 Clasificar el desempeño de los procesos.-** se pueden usar muchos métodos para evaluar el desempeño de un proceso y determinar si existe oportunidad de mejorar eficacia, eficiencia y flexibilidad.

**2.8.3.5 Identificar oportunidades y el proceso al que se aplicará la reingeniería.-** en este paso es necesario analizar los siguientes puntos:

- Incapacidad para identificar a los clientes del proceso.
- Carencia de compromiso de patrocinador del proceso.
- Varios patrocinadores potenciales del proceso.
- Expectativas irracionales de tiempo.
- Preguntas y cuestiones no resueltas en el proyecto de reingeniería.
- Abundancia de defensas y resistencia al cambio.

Si existe cualquiera de estos obstáculos el esfuerzo de reingeniería estaría destinado al fracaso.

**2.8.3.6 Describir el proceso mediante un diagrama de flujo.-** un diagrama de flujo es una representación grafica de los modelos físicos y de comunicación de un proceso, se compone de tres elementos básicos:

- Actividades. Toda actividad necesita un nombre descriptivo, si el nombre no describe con claridad la actividad, no transmitirá la imagen global al revisor.

- Archivos. Un archivo es un conjunto de materiales o información, o un espacio donde estos se almacenan, un archivo es cualquier depósito temporal de información o material.
- Entidades externas. Estas pueden definirse como las personas u organizaciones fuera de los límites del proceso, que es el receptor o causante neto del proceso que se diagrama.

**2.8.3.7 Crear el proceso ideal.-** en este momento de la reingeniería el equipo del proyecto cuenta con toda la información necesaria para crear el proceso ideal, pero antes es preciso proceder a crear el nuevo proceso.

Primero el equipo necesita evaluar la aptitud de la organización para crear el proceso ideal y aceptar el cambio propuesto.

**2.8.3.8 Describir el proceso ideal en papel.-** el equipo de reingeniería fuera de la vista de todos los papeles: diagramas de flujo, matrices de limitaciones del proceso y análisis de los factores culturales. El equipo deberá crear el diagrama de flujo para que el líder del proyecto pueda analizarlo.

**2.8.3.9 Comparar el proceso actual contra el ideal.-** el equipo de reingeniería deberá comparar entonces el proceso ideal contra el proceso actual y buscar las diferencias entre ambos.

**2.8.3.10 Evaluar las diferencias.-** el equipo de reingeniería necesita decidir la forma de cerrar las brechas entre los procesos actual e ideal, una vez hecho esto se identifican alternativas para anular las diferencias que el equipo deberá considerar para mejorar los procesos.

**2.8.3.11 Probar el nuevo proceso.-** por fin el equipo del proyecto está listo para aplicar los descubrimientos y mejoras al menos en un proyecto piloto de pequeña escala. Para esto es preciso presentar los cambios

propuestos al comité de dirección de reingeniería para su aprobación.

**2.8.3.12 Desarrollar objetivos piloto.-** el equipo del proyecto deberá establecer sus objetivos piloto y factores de éxito antes de discutir la propuesta con el comité de dirección de reingeniería.

**2.8.3.13 Desarrollar mediciones piloto.-** es posible evaluar las mediciones necesarias para determinar el éxito del proceso piloto haciendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué indicadores o factores son clave para determinar un cambio al proceso?
- ¿Qué indicadores se medirán y cómo?
- ¿Qué herramientas pueden usarse para medir los efectos de los cambios?
- ¿Son los indicadores de éxito consistentes con los objetivos del proceso y las metas globales del proyecto?
- ¿Es consciente del proyecto piloto y sus objetivos el cliente del proceso?

Sólo después de contestar estas preguntas y preparar una presentación formal deberá el grupo del proyecto presentar sus descubrimientos al comité para su acuerdo a aprobación.

**2.8.3.14 Lograr la aprobación y consenso de los responsables.-** se hace la presentación formal al comité y este mismo establece si el plan se lleva a cabo o se elimina.

**2.8.3.15 Llevar a cabo una prueba piloto del nuevo proceso.-** una vez que el equipo obtuvo la aprobación para proceder, es importante aclarar los tres puntos siguientes:

- Los cambios que tienen lugar y porque suceden.
- Dónde tienen lugar los cambios.
- ¿Qué, en caso de ser así, nuevas perspectivas o habilidades requieren los participantes del piloto?

Aclarados estos puntos con los participantes del piloto aumentarán en gran medida el potencial del éxito del plan al crear compromiso y convencimiento.

**2.8.3.16 Evaluar el impacto de la prueba piloto.-** después de un periodo predeterminado, el equipo de reingeniería debe evaluar el impacto del piloto, de manera específica debe decidir si los datos que proporcionó el piloto apoyan la conclusión de que ocurrió un cambio verdadero en el desempeño del proceso.

**2.8.3.17 Implantar el nuevo proceso.-** una vez presentado el plan piloto al comité, el equipo de reingeniería deberá asegurarse de que todos están de acuerdo y apoyan los descubrimientos de este mismo, además todos deben de estar de acuerdo en que el ambiente en donde se llevo a cabo el piloto permite generalizar los resultados a toda la organización.

Si se cumplen ambas condiciones el equipo de reingeniería y el comité deberán prepararse para la aplicación integral del nuevo proceso.

**2.8.3.18 Desarrollar un plan de acción para la implantación.-** el plan de acción de implantación debe de ser amplio, para que la transición del proceso viejo al nuevo fluya con suavidad y sin problemas importantes. El método deberá de ser abierto, informativo y completo; el convencimiento de las personas dentro de la organización es necesario para lograr que la aplicación sea exitosa.

El plan de implantación deberá especificar a si mismo las mediciones que se emplearan para evaluar el nuevo proceso, así como la forma de comunicar estas medidas a las personas dentro del proceso.

**2.8.3.19 Ejecutar el plan.-** por último, la organización deberá ejecutar el plan de acción e instalar el proceso de reingeniería en su totalidad.

**Fase 4: Evaluación del cambio.**

Es la fase final del modelo de reingeniería, en este punto se examina el propósito de la reingeniería, las mejoras que se lograron, así como las actividades de años anteriores, para así también desarrollar un plan a futuro.

Esta fase ayuda a determinar que fue en lo que se falló anteriormente y que es lo que va a suceder en un futuro.

EL proceso de evaluación deberá completarse al menos en forma semestral de manera que la dirección pueda verificar que el proceso de reingeniería esta cumpliendo con los planes operativos y así mismo si se encuentra sobre la línea correcta.

**2.8.4.1 Revisión y evaluación del avance.-** el propósito de esta fase final consiste en evaluar la actividad pasada y desarrollar los objetivos y prioridades para el periodo siguiente. En esta evaluación se emplea la retroalimentación de todas las actividades de reingeniería, junto con una revisión del desempeño organizacional.

**2.8.4.2 Evaluación de las mediciones organizacionales.-** es importante que cada una de las partes que componen la organización sean medidas, porque si no es así tal vez no valga la pena realizarlas y por lo tanto deben eliminarse. Esta declaración se aplica a todos los niveles, la diferencia en los niveles es el impacto directo que una persona específica tiene sobre la medida.

**2.8.4.3 Hacer que el comité de dirección evalúe los resultados.-** al desarrollar un sistema de mediciones para evaluar el cambio, es preciso que el comité considere estos seis criterios básicos:

- **Validez.** Que refleje con precisión los cambios en la productividad real. Valido significa “producir los resultados deseados”.
- **Totalidad.** Se refiere a la minuciosidad con que se entregan todos los resultados y se miden todos los recursos consumidos.
- **Comparabilidad.** La utilidad de las mediciones radica en la capacidad de los usuarios de comparar un período con otro.
- **Inclusividad.** Las mediciones deberán cubrir una amplia variedad de actividades en todas las funciones de la organización.
- **Oportunidad.** Un sistema de medición deberá reconocer y comunicar las desviaciones o excepciones importantes contra el plan al menos en forma diaria a los gerentes responsables directos.
- **Eficacia respecto a costos.** Un componente clave del proceso de medición es que debe realizarse sin perder de vista los costos relativos, tanto directos como indirectos.

**2.8.4.4 Revisar el plan estratégico conforme a lo establecido.-** este punto habla acerca de llevar un seguimiento de lo establecido así como de las actividades que se llevaron a cabo durante el proceso de reingeniería.

**2.8.4.5 Repetir el ciclo anual de planeación operacional y trascendental.-** si todo salió como se planeó es importante darle continuación a los proyectos para así lograr una consolidación total en todos los niveles de la organización.