



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DEC

Centro de Investigación y Desarrollo
de Educación en Línea



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO DE EDUCACIÓN EN LÍNEA
(CIDEL)



CURSO DE
“ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS”

CI-217

01 al 22 de Octubre del 2007

Instructor:

Ing. Oscar Martínez Campos



**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE INGENIERÍA. UNAM**

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Módulo I: CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS DE LOS PROCESOS **5 HRS.**

Módulo II: TIPOS DE PROCESOS **5 HRS.**

Módulo III: REDISEÑO DE PROCESOS **5 HRS.**

Módulo IV: PRINCIPIO DE DISEÑO **5 HRS.**

Duración de los Módulos: 20 **No. de horas**

Total de semanas o meses: 4 SEMANAS

Periodo total de Impartición de los Módulos DEL 01 AL 22 DE OCTUBRE DE 2007



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
MODULO I. CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS DE LOS PROCESOS.....	4
MODULO II. TIPOS DE PROCESOS.....	7
MODULO III. REDISEÑO DE PROCESOS.....	9
MODULO IV. PRINCIPIO DE DISEÑO.....	15
BIBLIOGRAFÍA.....	20

INTRODUCCIÓN



El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos. La REINGENIERÍA lo ha logrado. Abandonó las viejas ideas acerca de como se debía organizar y dirigir una organización, también abandonó los principios y procedimientos organizacionales y operativos que se usaban.

Surgió cuando algunas empresas muy exitosas produjeron un cambio en la mirada hacia el fenómeno organizacional: se centraron especialmente en los procesos de sus negocios (reunificar las tareas) y no en dividir el trabajo en tareas más simples y básicas y se avocaron al rediseño de los mismos, cambiándolos drásticamente. El cambio de mirada, pasó por cambiar las preguntas que normalmente se preguntaban los gerentes o los consultores: "¿Cómo podemos hacer más rápidamente lo que estamos haciendo? ¿Cómo podemos hacer mejor lo que estamos haciendo? ¿Cómo podemos bajar los costos?" a preguntarse: "¿Por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo?"

En su forma más sencilla, la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, trabajador, organización y su cultura, para maximizar la rentabilidad del negocio.

Lo que interesa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales. Emergen con mucha fuerza en este contexto los clientes, la competencia y la noción de cambio.

La reingeniería aprovecha los mismos atributos tradicionales que han caracterizado a los grandes innovadores en los negocios: individualismo, confianza en sí mismo, voluntad de correr riesgos y propensión al cambio; también aprovecha las disposiciones naturales y da rienda suelta a su ingeniosidad.

Por lo tanto la Reingeniería se ha instalado, casi como una moda alternativa y que hace proposiciones novedosas, pero que sin embargo es dinámica, y está en permanente contacto con la evolución de los clientes, proponiendo nuevas formas de organización para enfrentar altos niveles de competencia y haciéndose cargo que ninguna proposición es eterna.



MODULO I. CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

¿Qué es un proceso?

En una forma simple un PROCESO es un conjunto de pasos o actividades entrelazadas entre sí que, partiendo de una o más entradas o insumos los transforma, generando resultados, salidas o productos. Para poder realizarlos se requiere del seguimiento de procedimientos (serie de pasos para llevarlos a cabo).

Definición Técnica

(ISO 8402)

Proceso

Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes (output).

Procedimiento

Manera especificada de realizar una actividad. Por ende el Proceso incluye al Procedimiento.

Actividad

Conjunto de tareas que forman parte de un proceso

Hay tres tipos de actividades en un proceso:

- Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.
- Traspaso: Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.
- Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo con calidad tiempo y costo establecido.

Algunos ejemplos de procesos pueden ser los de producción de bienes, entrega de productos o servicios; el de gestión de las relaciones con los clientes (habitualmente gestionada por un sistema CRM), el de desarrollo de la estrategia general de la empresa, el de I+D+I de nuevos productos o servicios, etc.

Estos procesos deben estar correctamente controlados y gestionados empleando distintas herramientas de administración de procesos (en definitiva gestión de la organización) como puede ser un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP).



FIG 1. Vista esquemática de un proceso y sus elementos

Métodos para la identificación de procesos

Básicamente se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos. Pero los dos siguientes métodos ofrecen de manera resumida una visión global de los métodos que nos podemos encontrar, BPR (Business Process Reengineering).

Método "estructurado"

En este apartado se engloban todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados, ejemplo: SAP y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

Método "creativo"

En este apartado se engloban todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantando de forma interna. Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior. (Existe una Retroalimentación o Feedback)



Ejercicio 1

Identifica un proceso existente en tu departamento o área de trabajo y a continuación describe sus características y elementos:

Nombre del Proceso:

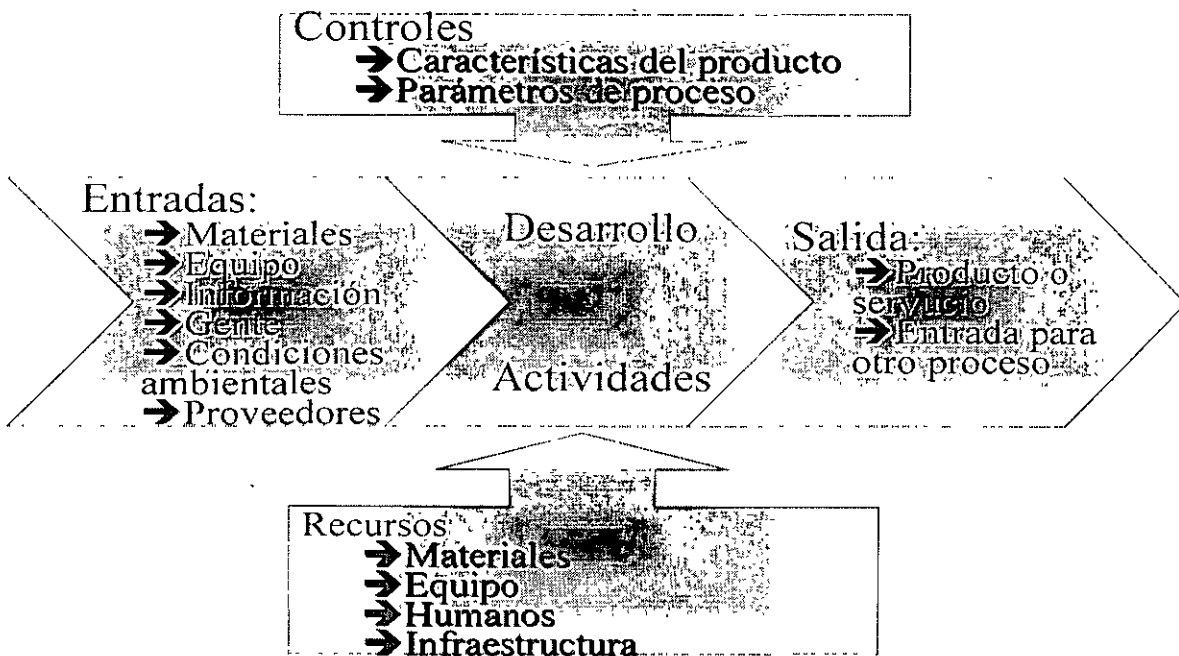
Entradas:

Salidas:

Responsable/Dueño del proceso:

Procedimientos:

Recursos:





MÓDULO II. TIPOS DE PROCESOS

El modelo cliente-proveedor

En la figura 1 se presenta el modelo cliente-proveedor. La norma ISO 9000 supone que este modelo representa a cualquier empresa que ofrece productos o servicios a sus clientes como resultado de los procesos que se ejecutan sobre los diversos insumos que recibe a la entrada. El modelo es "total", es decir, se aplica a la totalidad y las partes que la componen. La totalidad puede ser una persona, un grupo, una empresa, una institución, una ciudad, un estado o una nación.

FIGURA 1.
Modelo cliente-proveedor



Este modelo facilita la representación de cualquier proceso sin importar su naturaleza o su estructura, en términos de componentes que también son procesos, a veces llamados subprocesos. Así, se forman las cadenas de procesos o redes de actividades donde el producto de un proceso es insumo de otro que a su vez lo procesa, y el producto de este último es entregado a otro proceso para trabajarlo y producir otro producto y así sucesivamente. Las cadenas de procesos también se llaman cadenas de valor, porque cada proceso añade valor a sus insumos al transformarlos en nuevos productos.

Vale aclarar, respecto a los tipos de procesos, que no existe una única manera de clasificar los procesos, no obstante muchos investigadores de la reingeniería aceptan y comparten como válidas las que aquí señalamos.

Por el alcance en la organización:

- Empresariales. Es todo aquel proceso que en su ejecución involucra a varias unidades organizativas de la entidad.
- Funcionales. En sí mismo o como descomposición de un proceso empresarial, se desarrolla o tiene su inicio y fin dentro de una sola área organizativa.
- Unitarios: Es una actividad elemental realizada en un nivel de la organización inferior a la funcional.

Por el impacto sobre el cliente final:

- Claves, básicos o fundamentales: Son los que expresan el objeto social y la razón de ser de la organización. Son los que identifican y distinguen a la entidad. Atañen a varias áreas de la empresa y tienen impacto directo en el cliente externo creando valor para este. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o



- brindar el servicio. A partir de ellos el cliente percibe y valora la calidad de lo ofertado.
- Soporte o apoyo: Son los encargados de proveer a la organización de todos los recursos (materiales, humanos y financieros) y crear las condiciones para garantizar el exitoso desempeño de los procesos claves, básicos o fundamentales de la entidad.
- Procesos críticos: Son aquellos que tienen una vinculación clara con el cliente externo, producto o servicio, y son los que reportan beneficios a la empresa, sin los cuales ésta no lograría sus fines.

Los procesos críticos son necesarios para la supervivencia de la empresa, y los de soporte contribuyen al mejor funcionamiento de los anteriores.

¡Importante! Una organización en una situación delicada, normalmente se centra más en los procesos críticos, por ejemplo ventas; y aquella que tenga una situación saneada, podrá reforzar sus procesos de soporte, por ejemplo formación, para asegurar su éxito en el futuro.



MODULO III. REDISEÑO DE PROCESOS

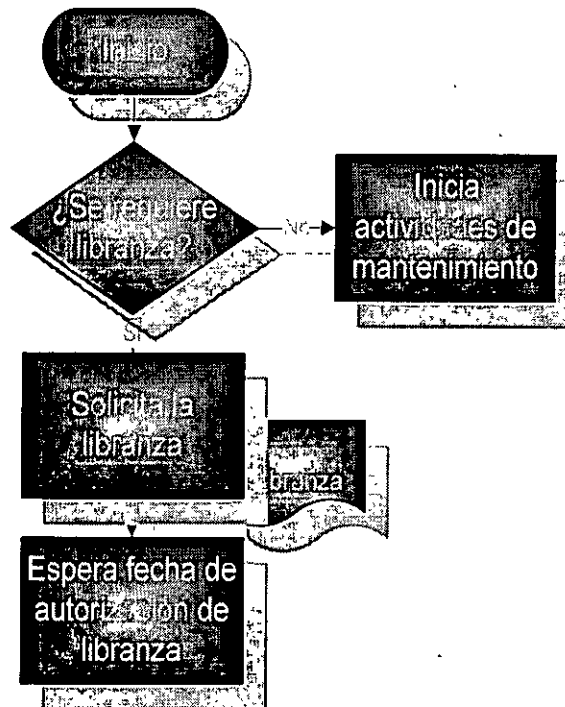
Ubicando los procesos y su reingeniería en el contexto organizacional y empresarial entonces podríamos afirmar que dichas organizaciones y empresas son tan eficaces y eficientes como lo son los procesos que realizan. La mayoría han tomado conciencia de esto –además animadas por las nuevas normas de gestión de calidad ISO 9000:2000 y EFQM- y se plantean cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como pueden ser:

- Bajo rendimiento de los procesos
- Falta de enfoque de los procesos hacia el cliente
- Barreras departamentales y falta de flujo de información
- Subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso
- Excesivas inspecciones y controles
- Reprocesamiento, etc

Ante la existencia de estos problemas (o ante la implantación de un nuevo sistema de gestión de procesos o sistema de planificación de recursos empresariales), se realiza un procedimiento de reingeniería (rediseño) inicial de procesos. Como segundo paso se trataría de ir a un procedimiento de mejora continua de los procesos.

MAPEO DE PROCESOS

Definición: Mapeo: Es la representación gráfica de un conjunto de actividades relacionadas, bajo una simbología establecida.





Proceso de Negocio:

- Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Equipo de Proceso:

- Unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso-.

Case Worker:

- Función que se encarga de todo el proceso de principio a fin (único punto de contacto para el cliente).

Case team:

- Función compuesta por un grupo de personas que reúnen todas las habilidades necesarias para llevar a cabo un proceso complejo.

Mapeo de procesos

- Consiste en la identificación de procesos relacionados con la Administración del negocio y de la Fabricación del Producto.

INSTRUMENTOS DE TRABAJO

Para poder identificar correctamente los procesos de cualquier institución se requiere del desarrollo de:

- ✓ Formas de descripción de procesos
- ✓ Diagramas de Flujo

Formato de Descripción de Procesos

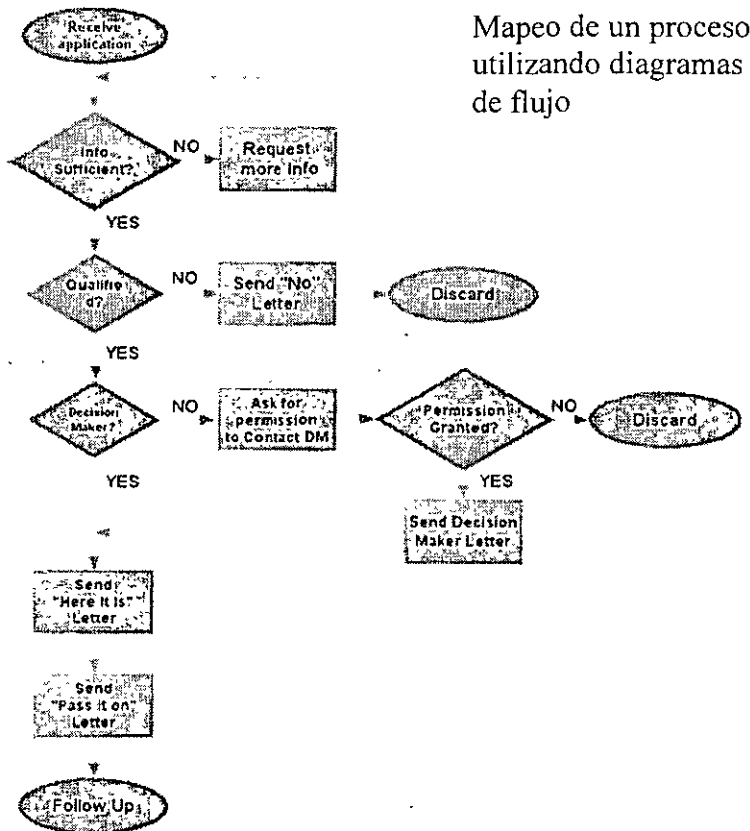
Es un formato que identifica las entradas (inputs) con sus áreas de origen, la descripción detallada de las actividades que forman parte del proceso, y las salidas (outputs) con sus áreas de destino.



Nombre del proceso	Inputs (entradas / insumos)	De dónde viene	Descripción del Proceso	Outputs (salidas o resultados)	Hacia dónde va

Diagrama de Flujo de Procesos

El diagrama de flujo de procesos es una representación gráfica de la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un proceso.



Mapeo de un proceso utilizando diagramas de flujo



La realización de diagramas de flujo de proceso permite expresar gráficamente las distintas **tareas o actividades** que componen un **proceso** o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica y visualizando el procedimiento de cómo se deben de realizar estas.

Para poder desarrollar diagramas de flujo se requiere el empleo de símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso.

Estándares usados en los diagramas de flujo

- American Society of Mechanical Engineers (ASME)
- **American National Standard Institute (ANSI)**
- International Organization for Standardization (ISO)
- Deutsches Institut für Normung e.V (DIN)
- Símbolos del flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de la calidad del proceso (DO)
- Diagramas integrados de flujo (DIF) en las versiones de Yourdon-De Marco y Gane & Sarson

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

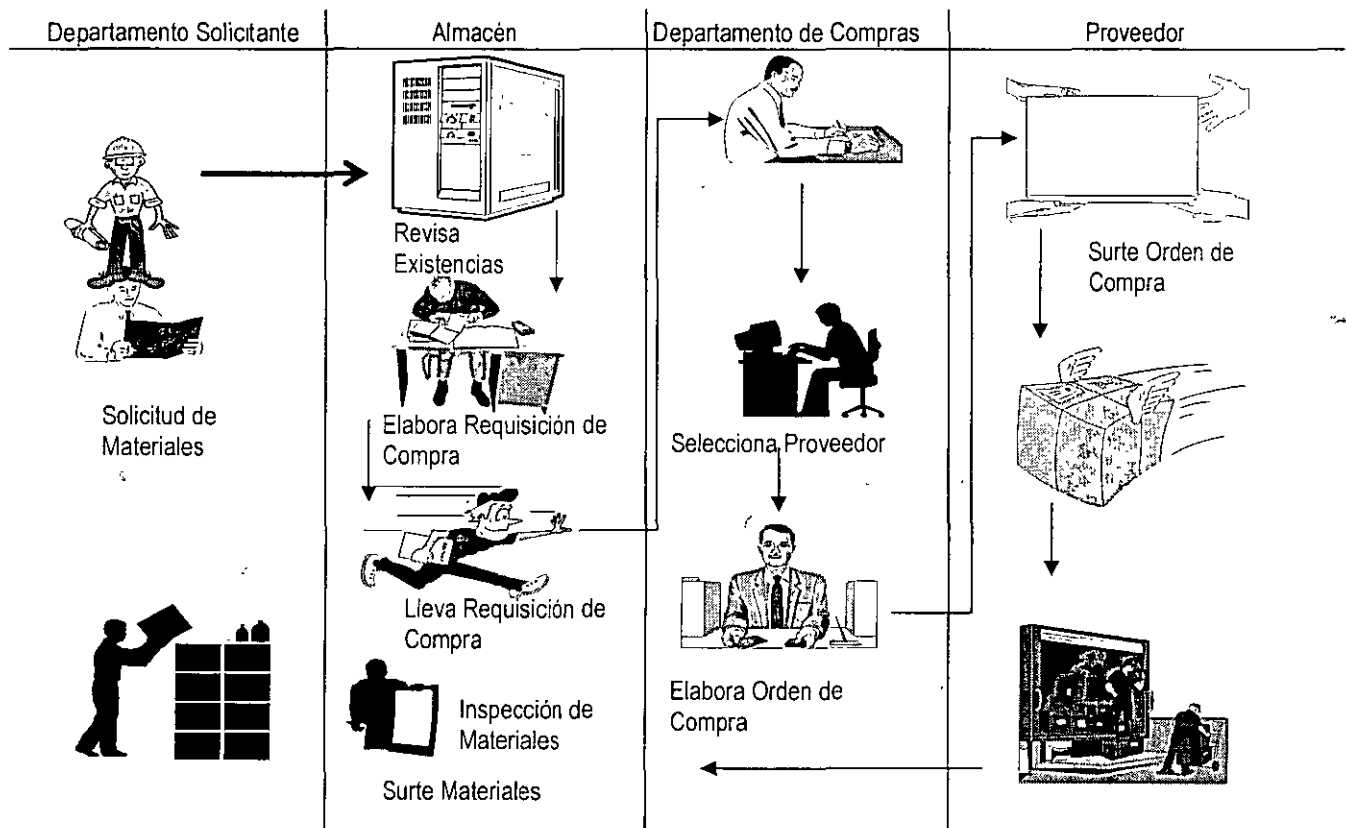
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.		Conector de proceso. Representa una conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		



Los objetivos del Mapeo de Procesos son:

Identificar:

- Responsables del proceso
- La documentación que se genera como procedimientos y registros
- Equipos, actividades
- Puntos de Control
- Inspecciones/Verificaciones
- Indicadores



Ejemplo de Mapeo del proceso de reabastecimiento de almacén



Y los principales beneficios son:

- ✓ Monitoreo y auditoria de un proceso
- ✓ Permite la medición y mejora de procesos
- ✓ Detección de áreas de mejora
 - Simplificación de procesos
 - Eliminar actividades duplicadas
 - Eliminar aprobaciones y revisiones
- ✓ Elimina la duplicidad de funciones
- ✓ Asegura que se mantenga el estándar aunque cambie el personal
- ✓ Generación y recuperación de registros
- ✓ Establecimiento de controles
- ✓ Identificación de actividades críticas de un proceso
- ✓ Permite agregar valor al Negocio de la organización a partir de los resultados de procesos

Pasos para el Mapeo de Procesos

- Definir el mapa de proceso (Admon.Fabricación)
- Identificar la actividad que da inicio al proceso
- Identificar la relación entre los procesos
- Crear una secuencia entre ellos
- Identificar el soporte documental de cada proceso descrito
 - Procedimientos
 - Instrucciones de trabajo
 - Especificaciones de proceso/producto
 - Técnicas de análisis/muestreo
 - Planes de control

Actividad 3

Realiza el Mapeo del Proceso que propusiste inicialmente. Realiza el Formato de Descripción de Procesos y el Diagrama de Flujo de procesos.



MODULO IV. PRINCIPIO DE DISEÑO

Comprendiendo qué es un proceso y cómo este forma parte integral de las empresas e instituciones, cualesquiera sea su naturaleza, es posible entonces llegar a una nueva definición: Hammer y Champy definen a la **reingeniería de procesos** como "la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez" (Fuente: Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4).

Por lo tanto se trata de una reconcepción fundamental y una visión holística de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos? llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo.

La reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos.

Glosario

Reingeniería de negocios:

- Conceptualmente: es rediseñar procesos con orientaciones dadas por las estrategias de la organización.

- Existen tres definiciones formales:

- Es el rediseño de los procesos de trabajo de negocios y la implementación de los diseños para reposicionar a una organización (Morris y Brandon, 1994).
- Esfuerzo planificado y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad, por medio de intervenciones planificadas a los procesos de la organización.
- Es la revisión fundamental, y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

- Fundamental: la reingeniería determina primero "qué" debe hacer una compañía; luego "cómo" debe hacerlo. Se olvidó por completo de lo que "es", y se concentra en lo que "debe ser".

-Radical: al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el trabajo, no mejorarlo o modificarlo.



-Espectacular: la mejora espectacular (al hablar de reingeniería) exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Finalmente se puede decir que reingeniería es buscar nuevos modelos de organización, es pensar en mejores niveles de desempeño y es un enfoque orientado al proceso y no a la función.

Tipos de organizaciones que pueden ser rediseñadas

1. Compañías que se encuentran en graves dificultades, que necesitan mejoras inmensas.
2. Compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la precisión de detectar que se avecinan problemas.
3. Compañías que están en óptimas condiciones, pero su administración tiene aspiraciones y energía.

Características de los procesos de negocios rediseñados

- ✓ Varios oficios se combinan en uno
- ✓ Los trabajadores toman decisiones
- ✓ Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural
- ✓ El trabajo se realiza en el sitio razonable
- ✓ Reducción de verificaciones y controles
- ✓ La conciliación se minimiza
- ✓ Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto
- ✓ Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas
- ✓ Cambios que ocurren cuando una compañía rediseña sus procesos:
 - Cambian unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso
 - Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional
 - El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado
 - La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación
 - El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplazan: de actividad a resultado
 - Cambian criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad
 - Los valores cambian: de proteccionistas a productivos
 - Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores
 - Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas
 - Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes



METODOLOGÍA

Una consideración importante sobre la ejecución de los proyectos de reingeniería en las organizaciones es el escoger al personal y organizarlo, para el éxito de cualquier proyecto de largo plazo.

Se distinguen básicamente cinco roles: Líder, Dueño del proceso, Equipo de reingeniería, Zar de reingeniería y Comité directivo.

- Líder: hace que tenga lugar la reingeniería. Alto ejecutivo, su papel principal es actuar como visionario y motivador, ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear. También inicia los esfuerzos de reingeniería en la empresa, crea la nueva visión.
- Dueño de un proceso: gerente responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él. Su tarea es hacer que la reingeniería tenga lugar al nivel del proceso individual. El trabajo de éstos es ver que se haga reingeniería; también motivan, inspiran y asesoran a sus equipos.
- Equipo de reingeniería: grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución. Son ellos los que llevan el verdadero trabajo de reingeniería, en la práctica ellos reinventan el negocio.
- Zar de reingeniería: individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.
- Comité directivo: cuerpo formulador de políticas, compuesta de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

El líder nombra al dueño del proceso, éste reúne al equipo de reingeniería, quienes rediseñan con ayuda del zar de reingeniería, auspiciado por el comité directivo.

Criterios que se aplican para seleccionar los procesos:

1er criterio: es **disfunción**, ¿Qué procesos están en mayores dificultades?

2do criterio: es **importancia**, ¿Cuáles ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa?

3er criterio: es **factibilidad**, ¿Cuáles de los procesos de la organización son en este momento más susceptibles de una feliz reingeniería?



APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Pasos que se aplican en el trabajo de reingeniería:

1. **Diagnóstico:** diagnosticar situación actual, entender los procesos más importantes de la organización y observar la cultura corporativa.

1.1.- Organización del proyecto: confirmación equipo de reingeniería y planificación del trabajo. Se determina alcance de tareas y cronograma de actividades.

1.2.- Documentación de estrategias: clarificar y ordenar estrategias definidas por la dirección. Objetivo: entender temas claves para la organización.

1.3.- Revisión de la operatoria actual: revisar situación actual para identificar los procedimientos operativos y administrativos, y estudiar el esquema de procesamiento de la información.

1.4.- Estudio de alternativas tecnológicas: identificar alternativas tecnológicas aplicables al contexto de las funciones analizadas.

2 **Diseño:** se diseña el nuevo esquema de operación del proceso seleccionado.

2.1.- Identificación de las oportunidades de mejora: analizar en que áreas o procesos se encuentran las principales oportunidades de mejora.

2.2.- Diseño nuevo esquema general de operación: tarea central del trabajo de reingeniería, implica llevar a cabo el trabajo propiamente tal de diseño.

2.3.- Diseño del soporte informático: descripción de las funciones y características del sistema de información que deberá soportar el esquema general de operación.

3 **Implementación:** implementación del proceso rediseñado y para la cual será fundamental definir los proyectos derivados del diseño y el compromiso que asuma la dirección de la empresa para el financiamiento de los mismos.

3.1.- Definición del plan de acción: definir planes de acción para el corto, mediano y largo plazo.

3.2.- Realizar ajustes a la implementación: es crucial para el éxito del proyecto. Sin la posibilidad de retroalimentación del resultado de la implementación es difícil, sino imposible llevar a la práctica el proceso nuevo y hacerlo parte de la nueva dinámica organizacional.



La importancia del estudio de la cultura en la organización

En reingeniería los resultados pueden transformar drásticamente el trabajo cotidiano de una persona. Por lo tanto es indudable, si se quiere ser efectivo en los cambios, estudiar de qué manera la cultura influye en la efectividad de los rediseños organizacionales.

Participación, Consistencia, Misión y Adaptabilidad, son cuatro principios que vinculan historia, ambiente actual y ambiente futuro de la organización con las creencias, valores, políticas y su relación con la efectividad, resultados y cambio.

El esquema refleja lo siguiente: La participación y la consistencia orientan principalmente la dinámica interna de una organización, mientras que la adaptabilidad y la misión tienen como foco central la relación entre la organización y su medio externo.

Visto de otra forma sería: participación y adaptabilidad, dan cuenta de la capacidad de la organización para la flexibilidad y el cambio; y la consistencia con la misión se orientan hacia la estabilidad.

Por lo tanto, la cultura de la organización tiene un impacto directo sobre su efectividad y rendimiento. Además la naturaleza de una determinada cultura puede ser un reflejo de las estrategias originales, así como también de las cosas que se han aprendido y conservado en el tiempo.

Errores comunes que llevan a las organizaciones a fracasar en reingeniería

- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo
- No concentrarse en los procesos
- No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados
- Conformarse con resultados de poca importancia
- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo
- Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería
- Tratar que la reingeniería se haga de abajo para arriba
- Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería
- Escatimar los recursos destinados a la reingeniería
- Enterrar la reingeniería en medio de la agenda organizacional
- Disipar la energía en un gran número de proyectos
- Tratar de rediseñar cuando el director ejecutivo le faltan sólo dos años para jubilarse
- No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora
- Concentrarse exclusivamente en diseño
- Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia
- Prolongar demasiado el esfuerzo



BIBLIOGRAFÍA

- ↓ Hammer, Michael. *Reingeniería de Procesos*. Harvard Business Review, 1990. Libro completo.
- ↓ Manganelli, Raymond y Mark, Klein. *Cómo hacer Reingeniería*. Editorial Norma S.A. Colombia, 1995. Libro completo.
- ↓ Rojas Avalos, Cynthia. *Reingeniería de Procesos*. Ingeniería Civil Industrial. Santiago, Universidad de Santiago de Chile, 1995. 15 p.