

79



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ARAGÓN.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA APLICACIÓN
DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.

T E S I S

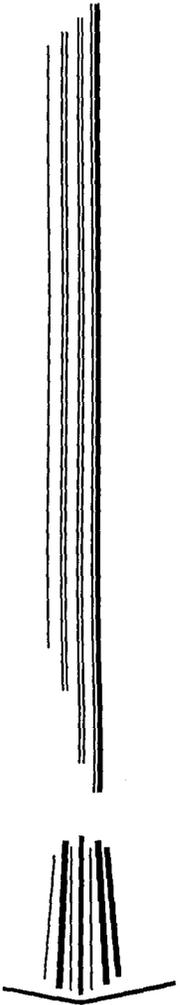
PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO MECÁNICO
ELECTRICISTA ÁREA INDUSTRIAL
PRESENTA: MENDOZA PAREDES JUAN JOSÉ

ASESOR: ING. JUAN GERMÁN VALENZUELA RAMOS

MÉXICO

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, 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 donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

SURGIMIENTO Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA REINGENIERÍA.

- 1.1 Surgimiento del concepto de Reingeniería.**
- 1.2 La situación actual de las empresas y su necesidad de cambio.**
- 1.3 Fuerzas que impulsan el desarrollo y aparición de la Reingeniería.**
 - 1.3.1 Clientes.
 - 1.3.2 Competencia.
 - 1.3.3 Cambio.
- 1.4 Un nuevo mundo en los negocios.**

CAPÍTULO 2

REINGENIERÍA.

- 2.1 Qué es y qué no es la Reingeniería.**
- 2.2 Definición de Reingeniería.**
- 2.3 Qué empresas emprenden Reingeniería.**
- 2.4 Características de empresas que aplicaron Reingeniería.**
 - 2.4.1 Cualidades de procesos rediseñados.
 - 2.4.2 Cualidades de empresas rediseñadas.
 - 2.4.3 Nueva estructura funcional.
- 2.5 La tecnología y la informática herramientas en Reingeniería.**
 - 2.5.1 Pensamiento inductivo para el uso de la tecnología.
 - 2.5.2 Reglas que se pueden romper al usar la tecnología.
 - 2.5.3 El presente y el futuro tecnológico en las empresas.

CAPÍTULO 3

INTEGRANTES DEL ESFUERZO DE REINGENIERÍA.

3.1 Quién se encarga de aplicar Reingeniería.

- 3.1.1 El líder.
- 3.1.2 El dueño del proceso.
- 3.1.3 El equipo de Reingeniería.
- 3.1.4 El comité directivo.
- 3.1.5 El zar de Reingeniería.

3.2 Principios para la aplicación de Reingeniería.

3.3 Qué evitar al aplicar Reingeniería.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA APLICACIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.

4.1 Consideraciones importantes para aplicar Reingeniería.

- 4.1.1 Resistencia al Cambio.
- 4.1.2 Paradigmas y Supuestos.
- 4.1.3 Motivación en el trabajo.
- 4.1.4 Creatividad.

4.2 Propuesta Metodológica.

- 4.2.1 Fase 1 PREPARACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.
- 4.2.2 Fase 2 PLANEACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.
- 4.2.3 Fase 3 DISEÑO del esfuerzo de Reingeniería.
- 4.2.4 Fase 4 IMPLEMENTACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.
- 4.2.5 Fase 5 EVALUACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.
- 4.2.6 Fase 6 APRENDIZAJE para esfuerzos futuros.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN.

Un conjunto de principios creados hace más de dos siglos, ha dado la forma a la estructura, administración y desempeño de los negocios durante los siglos XIX y XX.

Nuestros empresarios, ejecutivos y gerentes crearon y dirigieron compañías que durante más de cien años correspondieron a una 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 en su época, no obstante esa situación ha cambiado.

Hoy es necesario abandonar las viejas ideas de cómo se debía organizar y dirigir un negocio, ya que éstos son y se encuentran en un ambiente diferente. Si un ambiente que crece y cambia muy rápidamente.

En otras palabras compañías de negocios, diseñadas específicamente para funcionar en un mundo cambiante y por demás expuesto a la acelerada evolución tecnológica.

La Reingeniería de procesos, ofrece una excelente oportunidad para realizar el rediseño radical de los procesos, obteniendo como resultado organizaciones que presentan mejoras espectaculares en su rendimiento, en medidas tales como calidad, rapidez, servicio, etc.

Este trabajo presenta un poderoso argumento a favor de la Reingeniería como la mejor esperanza para restablecer el vigor competitivo de los negocios contemporáneos o bien para crear una ventaja competitiva real y perdurable. Porque se explora y argumentan las razones que justifican aplicarla, se describen sus técnicas y sobre todo se desarrolla una propuesta metodológica, acorde a la de los creadores del concepto de Reingeniería en los Estados Unidos de Norteamérica, esperando resulte ser una herramienta poderosa como tal.

CAPÍTULO 1

SURGIMIENTO Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA REINGENIERÍA

CAPÍTULO 1. SURGIMIENTO Y DESARROLLO HISTÓRICO DE LA REINGENIERÍA

1.1 Surgimiento del concepto de Reingeniería.

El concepto de Reingeniería de negocios surge en los Estados Unidos, y se considera a Michael Hammer y a James Champy como los pioneros de dicho concepto. Este concepto se creó afines de los años ochenta y principios de los noventa cuando Hammer observó que algunas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de su negocio, cambiando radicalmente las formas en que trabajaban. No cambiaron el negocio al que se dedicaban, sino que habían alterado en forma significativa los procesos que seguían en dichos negocios, o incluso habían cambiado por completo los viejos procedimientos.

Resolvieron entonces profundizar un poco y entender por qué esas empresas se habían decidido por el cambio radical, en vez de remedios menos dolorosos como mejoras continuas e incrementales que normalmente suelen preferir las empresas. Querían averiguar si tenían algo en común las técnicas empleadas por las compañías para efectuar sus cambios, ¿Qué surtía efecto?, ¿Por qué?, ¿Qué no servía?, y ¿Por qué no?, ¿Sería posible llevar esas técnicas a otras organizaciones en otras líneas de negocios?, ¿Se podían aplicar a una compañía globalmente o sólo a algunas pequeñas partes de ella?

Respondiendo a éstas y otras preguntas descubrieron que la mayoría de las compañías que estudiaron y que habían efectuado con éxito cambios radicales en uno o más de sus procesos se habían valido, aunque sin saberlo, de una serie común de herramientas y tácticas. Por el contrario, cuando una compañía trataba de obtener una mejora operativa espectacular y no lo lograba, ésto se debía por lo general a una o más de las mismas razones.

Descubrieron igualmente que las compañías que buscaban más que sólo una mejora pequeña y lo lograban, se planteaban una interrogante totalmente distinta a la de otras organizaciones. No se preguntaban ¿Cómo podemos hacer más rápidamente lo que hacemos?, ó ¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?, ó ¿Cómo podemos hacer a menor costo lo que hacemos?. Lo que se preguntaban era ¿Por qué estamos haciendo esto?.

Si: sencillamente ¿Por qué?.

Poco a poco, examinando las experiencias de muchas compañías, pudieron discernir los patrones de acciones que los condujeron al éxito, lo mismo que los patrones que no lo lograron y gradualmente vieron surgir una serie de procedimientos que efectuaban el cambio radical. Con el tiempo le dieron a esa serie de procedimientos un nombre **Reingeniería de procesos de negocios**.

1.2 La situación actual de las empresas y su necesidad de cambio.

Todas las compañías desean una organización bastante flexible a fin de que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor, tan innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente frescos, y tan dedicada a su misión que rinda gran calidad y servicio al cliente. Sin embargo, la realidad es que en muchos casos, en lugar de esto las empresas se presentan: pesadas, torpes, rígidas, perezosas, lentas, no competitivas, no creativas, ineficientes, desdeñosas con respecto a las necesidades del cliente y además pierden dinero; sí, y la explicación está sencillamente en cómo hacen su trabajo y por qué lo hacen así.

La ironía está en que hoy las compañías están trabajando tan mal, justamente por que antes funcionaban tan bien. Esto se debe a que el mundo en el que operan ha cambiado y rebasa los límites de su capacidad de adaptarse o evolucionar.

Las nuevas tecnologías, la desaparición de fronteras entre mercados nacionales y las nuevas expectativas de clientes que tienen más para escoger que nunca antes, se han combinado para dejar lamentablemente obsoletos los objetivos, los métodos y los principios organizacionales de la clásica corporación que dominó en el pasado. Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro o más rápido, sino de aprender a trabajar de otra manera.

En la actualidad la mayoría de las compañías, cualquiera que sea el negocio al que se dediquen, cualquiera que sea el grado de avance tecnológico de su producto o servicio, o sea cual sea su origen nacional, derivan su estilo de trabajo y sus raíces organizacionales del prototipo de la fábrica de alfileres que describió Adam Smith en la riqueza de las naciones en 1776. Este filósofo y economista, se dio cuenta que la tecnología de la revolución industrial había creado oportunidades sin precedentes para que los fabricantes aumentaran la productividad y así redujeran el costo de los bienes, no en pequeños porcentajes, lo cual se podría lograr persuadiendo al artesano a que trabajara un poco más rápido, sino en grandes magnitudes.

En la riqueza de las naciones, este precursor del consultor de negocios, pensador radical en su tiempo, explicó lo que denominó el principio de la división del trabajo. El cual aumentó la productividad de los operarios que hacían alfileres por un factor de centenares en su tiempo. La ventaja escribió Smith, se debe a tres circunstancias principalmente: en primer lugar, el aumento de destreza de todos los obreros; en segundo lugar el ahorro de tiempo que suele perderse pasando de una clase de trabajo a otra; y, por último, al invento de un gran número de máquinas que facilitan y acortan el trabajo y que le permiten hacer a un hombre el trabajo de muchos.

Hoy las empacadoras, las aerolíneas, las siderurgias, las firmas de contadores, las fábricas de computadoras, etc., se han estructurado todas entorno a la idea central de Smith: la división o especialización del trabajo y la consecuente fragmentación de la obra.

Cuanto más grande sea la organización, más especializado será el trabajador y mayor será el número de pasos en que se fragmentará la obra.

Con el tiempo, las empresas estadounidenses llegaron a ser las primeras del mundo para convertir los principios de Adam Smith en prácticas organizacionales de negocios, pese a que en la época en que Smith publicó sus ideas, o sea en 1776, no existía un verdadero mercado para bienes, hechos en los Estados Unidos de Norteamérica.

Henry Ford refinó el concepto de Smith de dividir el trabajo en pequeñas tareas repetitivas. En lugar de tener hábiles ensambladores que hicieran todo un automóvil completo con piezas que iban armando, redujo el oficio de cada trabajador a instalar una sola pieza, en una forma prescrita, al principio los trabajadores pasaban de un puesto de montaje a otro, es decir, se desplazaban al sitio en que estaba el trabajo más adelante con la línea móvil de montaje, innovación por la cual se recuerda más a Ford, simplemente llevó el trabajo al trabajador.

Al dividir el montaje de un automóvil en una serie de tareas nada complicadas, Ford hizo los oficios mismos infinitamente más sencillos, pero mucho más complicado el proceso de coordinar a la gente que realizaba aquellos oficios y combinar los resultados para obtener un automóvil completo.

Este tipo de modelo organizacional desarrollado en los Estados Unidos se adoptó rápidamente en Europa y luego en el Japón, después de la segunda guerra mundial. Habiéndose proyectado para un periodo de fuerte y creciente demanda y por tanto de crecimiento acelerado, sin duda este tipo de organización corporativa se acomodaba perfectamente a las circunstancias de la postguerra.

Una demanda insaciable de bienes y servicios, tanto en el interior como en el exterior, dió forma al ambiente económico de la época. Privados de bienes materiales, primero por la depresión y luego por la guerra, los clientes estaban más que encantados de comprar cuanto les ofrecieran las compañías y rara vez exigían calidad o servicio. Cualquier cosa era mejor que nada.

En los años cincuenta y sesenta, la principal preocupación de los ejecutivos desde el punto de vista operativo era la capacidad, es decir, poder correr al ritmo de la demanda que iba siempre en aumento. Si la compañía construía demasiado pronto una capacidad excesiva de producción corría el riesgo de endeudarse más de lo que convenía; pero si se demoraba mucho o se limitaba a una capacidad muy pequeña, podía perder participación de mercado por no poder producir. Para poder resolver este problema las compañías idearon sistemas cada vez más complejos de presupuestar, planificar y controlar.

La conocida estructura piramidal de la mayor parte de las organizaciones, se adaptaba muy bien a un ambiente de alto crecimiento, por que era escalable. Cuando la compañía quería crecer, le bastaba con agregar trabajadores a la base del organigrama, luego ir colocando los estratos administrativos de arriba.

Ese tipo de estructura organizacional también era ideal para el control y la planificación. Dividiendo el trabajo en partes, los supervisores podían obtener un desempeño uniforme y exacto de los obreros, y los supervisores de los supervisores podían hacer lo mismo. Era fácil aprobar y controlar los presupuestos departamento por departamento, y los planes se creaban y ejecutaban sobre la misma base.

Esta clase de organización se prestaba igualmente para períodos cortos de capacitación, pues pocas tareas de producción eran complicadas o difíciles. Por otra parte, a medida que se dispuso de nuevas técnicas de oficina en los años 60, las compañías se sintieron estimuladas para dividir más aún su trabajo de oficina en tareas pequeñas, de repetición, que también se podían mecanizar o automatizar.

Sin embargo, al aumentar el número de tareas, el proceso total de producir y entregar un producto o servicio se complicó inevitablemente, y administrar ese proceso se hizo más difícil. El aumento del personal en los niveles medios del organigrama corporativo fue uno de los precios que las compañías pagaron por los beneficios de fragmentar su trabajo en pasos simples, repetitivos, y por organizarse en forma jerárquica.

Otro costo fue la mayor distancia entre la alta administración y el usuario de sus productos o servicios. Sus clientes y sus reacciones a la estrategia de la compañía se convirtieron en números abstractos que surgían a través de toda la organización.

Éstas son pues las raíces de las corporaciones de hoy, los principios, forjados por la necesidad, sobre los cuales se estructuraron las compañías actuales. Si ellas dispersan el trabajo en tareas que no tienen ningún significado es por que así se logra la eficiencia en algún tiempo. Si reparten poder y responsabilidad a través de masivas burocracias, es por que así aprendieron a controlar las empresas desparramadas. Si se resisten a oír y aplicar las sugerencias que modifiquen su modo de proceder, es porque estas estructuras y principios organizacionales han funcionado muy bien durante muchos años.

Sin embargo, la realidad que tenemos que enfrentar es que las viejas maneras de negociar sencillamente no funcionan ya. Las actuales crisis de competitividad que afrontan las empresas no son el resultado de una recesión económica temporal, ni de un punto bajo en el ciclo de los negocios, ya que ni siquiera se puede contar con un ciclo previsible de negocios como se hacia antes, sino más bien, son simple y sencillamente el resultado de que súbitamente nos encontramos en un mundo distinto.

En el ambiente de hoy nada es previsible, ni el crecimiento del mercado, ni la demanda de los clientes, ni el ciclo de vida de los productos, ni la tasa de cambio tecnológico, ni la naturaleza misma de la competencia.

El mundo de Adam Smith y sus maneras de hacer y organizar negocios son el gran paradigma de ayer.

1.3 Fuerzas que impulsan el desarrollo y la aparición de la Reingeniería.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez mas profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es atterradoramente desconocido. Se les llama a estas tres fuerzas las tres C's: Clientes, Competencia y Cambio. Los nombres no son nuevos, pero sus características son considerablemente distintas a lo que fueron en el pasado.

1.3.1 Los clientes.

A partir de los primeros años 80, en Estados Unidos de Norteamérica y en otros países desarrollados, la fuerza dominante en la relación vendedor-cliente ha venido cambiando. Los que mandan ya no son los vendedores sino los clientes. Hoy los clientes les dicen a los proveedores qué es lo que quieren, cuándo lo quieren, y cuánto pagarán.

Las compañías antes podían suponer que un producto o servicio estandarizado satisfacería a la mayor parte de los clientes; y aún los que no quedaran satisfechos comprarían lo que se les ofreciera por que no tenían mucho para escoger, pues tenían relativamente pocos competidores, y éstos ofrecían productos y servicios muy parecidos. En realidad, la mayoría de los clientes no quedaban insatisfechos ya que no sabían que hubiera nada mejor ni distinto.

Pero ahora que si tienen opciones, los clientes ya no se comportan todos de la misma manera. Los clientes exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas. Ya no tiene vigencia el concepto del cliente; ahora es éste cliente, aquel con que el vendedor esta negociando en determinado momento y que tiene la capacidad de exigir lo que a él le guste.

Los clientes individuales, sean consumidores o firmas industriales, exigen que se les trate individualmente. Esperan productos configurados para sus necesidades, entregados según sus programas, que estén de acuerdo con sus planes de manufactura o con sus horarios de trabajo y con las condiciones de pago que les sean cómodas. Inevitablemente individual y/o colectivamente, una serie de factores han contribuido a desplazar el equilibrio del poder de mercado del productor al consumidor.

Por ejemplo: las expectativas de los consumidores se fueron a las nubes en Norteamérica cuando los competidores, muchos de ellos japoneses, irrumpieron en el mercado con precios más bajos en combinación con productos de mejor calidad. Después, los japoneses sacaron productos nuevos que los estadounidenses no habían tenido aun tiempo de sacar al mercado, o quizá ni lo habían pensado. Es mas: los japoneses hicieron todo eso con niveles de servicio que las compañías tradicionales no podían igualar. Esto era producción en serie y algo más: calidad, precio, selección y servicio.

Hoy, los consumidores esperan y exigen más porque saben que pueden obtener más. La tecnología, en forma de bases de información refinadas y fácilmente accesibles, les permite a los clientes y proveedores de servicios y en realidad a toda clase de personas, el rastrear no sólo la información básica acerca de proveedores y clientes sino también sobre sus preferencias y requisitos, sentando así nuevos fundamentos para la competitividad.

Igualmente es muy frecuente que hoy los clientes puedan hacer por sí mismos, lo que antes les hacían los proveedores, así que pueden muchas veces decir "o lo hace usted como yo quiero, o lo hago yo mismo". Por ejemplo, la tecnología de la computadora aplicada a la edición, les permite a las empresas realizar en sus propias oficinas labores que antes tenían que confiarles a los impresores.

Los clientes indudablemente se han colocado en posición ventajosa en sus relaciones con los vendedores, gracias y en gran medida al enorme avance tecnológico de nuestros días.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de un mercado masivo, la realidad más difícil de aceptar acerca de los clientes es que cada uno cuenta y si se pierde un cliente hoy, no se aparecerá otro para reemplazarlo.

Por otro lado ya no hay escasez de bienes de consumo. En el lado de la oferta hoy operan más productores en todo el mundo. En el lado de la demanda, los países desarrollados tienen tasas más bajas de crecimiento demográfico. Por otra parte muchos mercados han madurado.

Es decir, en lugar del mercado masivo en expansión de los años 50, 60, 70, las compañías tienen hoy clientes que saben lo que quieren, cuánto quieren pagar y cómo obtenerlo en las condiciones que les convienen. Tales clientes no necesitan tratar con compañías que no entiendan ni aprecien este notable cambio en la relación productor-comprador. Por ello es necesario en las organizaciones un cambio radical que responda a esta situación.

1.3.2. La competencia.

La competencia antes era sencilla, la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio, realizaba una venta. Ahora no sólo hay más competencia, sino que es de muchas clases distintas.

Los diversos competidores han cambiado la faz de todos los mercados. Se venden artículos similares en distintos mercados sobre bases competitivas totalmente distintas: en un mercado a base de precio, en otro a base de selección, aquí a base de calidad, y más allá a base de servicio antes o después de la venta o durante ella. Por otro lado, al venirse abajo las fronteras comerciales y la creciente globalización, ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Teniendo los japoneses, alemanes, franceses, coreanos, taiwaneses, entre otros, la libertad de competir en los mismos mercados; en efecto, un solo competidor eficiente puede subir el umbral competitivo para todas las compañías del mundo.

Los eficientes desplazan a los inferiores por que el precio es más bajo, o quizá por que la calidad es más alta o es mejor el servicio que brinda, cualquiera que sea el caso, pronto se convierte en la norma para todos.

Ya no basta con ofrecer un producto o servicio satisfactorio. Si una compañía no puede competir al nivel de la mejor del mundo en una categoría competitiva, pronto no tendrá un lugar donde competir.

Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que estar pendientes para descubrir a las nuevas, ya que éstas no siguen las reglas conocidas y a menudo hacen nuevas reglas para manejar los negocios; además de que la tecnología cambia la naturaleza de la competencia en formas que las compañías no esperan. Por ello es necesario un cambio radical en las organizaciones que responda a esta situación.

1.3.3 El cambio.

Ya sabemos que los clientes y la competencia han cambiado, pero lo mismo ocurre con la naturaleza misma del cambio; el cambio se ha vuelto general, permanente y además se ha acelerado. Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio.

La rapidez del cambio tecnológico principalmente informático y computacional también promueve indudablemente la innovación, por otro lado los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Pero lo importante no es que han disminuido los ciclos de vida de los productos y servicios, sino que también ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos al mercado. Hoy debido a ésto las empresas tienen que inventar, innovar y desarrollar rápidamente productos, o no tendrá sentido hacerlo.

En suma tienen que mirar en muchas direcciones al mismo tiempo para detectar el cambio. Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo están. Lo que generalmente detectan son los cambios que ellas mismas esperan.

Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas, y allí es donde se origina la mayor parte de ellos en el ambiente económico de nuestra época. Por ello, es necesario un cambio radical en las organizaciones que responda a esta situación.

1.4 Un nuevo mundo de negocios.

Las tres C's (clientes, competencia y cambio, fig.1.1) han creado un nuevo mundo para los negocios, y cada día se hace más evidente que organizaciones diseñadas para que funcionen en un ambiente anterior no se pueden arreglar para que tengan éxito en un mundo en el cual los clientes, la competencia y el cambio, exigen flexibilidad y rápidas reacciones.

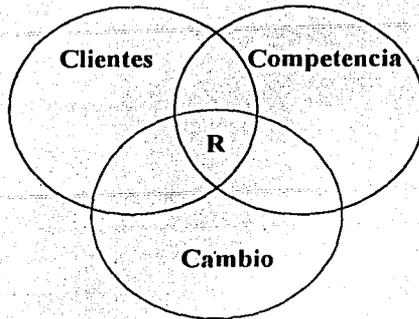


Fig. 1.1 La Reingeniería y las tres C's

Hay quienes les atribuyen los problemas de nuestras corporaciones a factores que están fuera del control de la administración como: mercados extranjeros cerrados, el bajo costo del capital en el Japón, y la fijación arbitraria de precios por las compañías extranjeras subvencionadas por sus gobiernos. Culpan al gobierno por el mal manejo de la economía, mala reglamentación y mala administración de los recursos naturales y humanos. Culpan a los sindicatos o a los trabajadores poco preparados o no motivados.

Pero si estas razones explicaran el problema, casi todas las compañías estarían en decadencia, pero no lo están.

En casi todas las industrias, bajo las mismas reglas y con los mismos actores, el éxito de algunas pocas compañías desmiente las excusas de muchas.

Muchas personas creen que estas compañías reaccionarían vigorosamente si sólo contaran con el producto o servicio adecuado para los tiempos. Ese modo de pensar es incorrecto ya que los productos tienen un ciclo de vida limitado e incluso los mejores pronto quedan obsoletos. No son los productos sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. "Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos".

Las compañías no son carteras de activos sino personas que trabajan juntas para inventar, hacer, vender y prestar servicio. Si no tienen éxito en el negocio al que se dedican es porque su gente no está inventando, haciendo, vendiendo y prestando servicios tan bien como debiera.

Otras personas piensan que la automatización es el remedio para los problemas de los negocios. Es cierto que las computadoras aceleran el trabajo, y en el curso de los últimos 40 años los negocios han invertido miles de millones de dólares para automatizar tareas que antes se hacían manualmente. Sin duda, la automatización permite realizar algunas tareas más rápidamente; pero en el fondo, se están haciendo los mismos trabajos, y eso significa que no ha habido mejoras fundamentales en el rendimiento.

Nuestro diagnóstico debe ir al corazón mismo de lo que una compañía hace, y descansar en la premisa de que si una compañía es mejor que otra en lo básico de un negocio, será capaz de derrotar a la competencia en el mercado. La diferencia entre las compañías ganadoras y perdedoras es que las primeras saben hacer su trabajo mejor. Si las compañías quieren volver a ser ganadoras, tendrán que echar un vistazo a la manera en que hacen su trabajo, así de sencillo y de formidable.

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

Actualmente, en la mayor parte de las compañías nadie está a cargo de los procesos. En realidad, casi ni se dan cuenta de ellos. Por ejemplo: ¿Quién está a cargo de desarrollar nuevos productos?. Todo el mundo toma parte, investigación y desarrollo, mercadotecnia, finanzas, manufactura, entre otros, pero nadie está a cargo en realidad.

Generalmente los que toman parte de un proceso miran únicamente hacia dentro de su propio departamento y hacia arriba, donde está su superior; pero nadie mira hacia fuera, donde está el cliente. En pocas palabras, los actuales problemas de rendimiento que experimentan las empresas son la consecuencia inevitable de la fragmentación de sus procesos.

Las estructuras clásicas de los negocios, que especializan el trabajo y fragmentan los procesos, tienden a perpetuarse, por que ahogan la innovación y la creatividad de una organización. Por ejemplo, si alguien en un departamento realmente tiene una idea nueva, primero tiene que convencer a su jefe, el cual a su vez tiene que convencer a su superior y así sucesivamente a través de la jerarquía corporativa; por lo que, para que la idea sea aceptada todos tienen que decir que sí, pero en cambio para matarla basta con un no.

Los procesos fragmentados y las estructuras especializadas de compañías diseñadas para otra época, tampoco responden bien a grandes cambios en el ambiente externo es decir, el mercado. El diseño actual de procesos da por sentado que las condiciones se modifican sólo dentro de límites estrechos y previsibles. Retirando la administración de las operaciones y fraccionando esas operaciones entre departamentos especializados, las organizaciones actuales hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o que si se da cuenta, no pueda hacer nada al respecto.

En la actualidad, las organizaciones fragmentadas muestran extraordinarias deseconomías de escala, precisamente lo contrario de lo que buscaba Adam Smith.

La deseconomía de escala no obedece sólo a proliferación burocrática y a gigantismo, si bien algo de esto también ocurre. Es mas bien consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional. Las compañías toman un proceso natural, como por ejemplo el despacho de pedidos, y lo dividen en una gran cantidad de piezas pequeñas: las tareas individuales que hace la gente en los departamentos funcionales. Luego tienen que contratar a un ejército de personas para que vuelvan a juntar las piezas y armar el proceso: estas personas reciben nombres como: auditor, contralor, expedidor, enlace, supervisor, gerente y vicepresidente, que son simplemente el pegamento que mantiene unidas a las personas que realizan el trabajo real.

Hoy esta situación hace que inevitablemente las compañías estén pagando más por el pegamento que por el trabajo real. Inflexibilidad, insensibilidad, falta de enfoque al cliente, obsesión con la actividad más bien que con el resultado, parálisis burocrática, falta de innovación, altos costos indirectos, son características que no son nuevas; no han aparecido súbitamente, Siempre han existido. Lo que pasa es que hasta hace poco tiempo las compañías no tenían mucho que preocuparse por ellas. Si los costos subían mucho, podían trasladarlos a los clientes. Si los clientes no estaban satisfechos, no tenían a quien acudir. Si tardaban en aparecer nuevos productos, los clientes esperaban.

El trabajo administrativo importante consistía en administrar el crecimiento, y lo demás no importaba. Ahora que el crecimiento se ha nivelado, lo demás importa muchísimo. Por estas razones es necesario algo enteramente nuevo y distinto.

CAPÍTULO 2

REINGENIERÍA

CAPÍTULO 2. REINGENIERÍA

2.1 Qué es y qué no es la Reingeniería.

La Reingeniería de negocios significa dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido por sabido durante doscientos años de administración industrial. Significa olvidarse de cómo se hacía el trabajo en la época del mercado masivo y decidir cómo se puede hacer mejor ahora. En la Reingeniería de negocios los viejos títulos y formas organizacionales dejan de tener importancia. Son los artefactos de otra edad. Lo que importa de la Reingeniería es cómo se quiere organizar el trabajo hoy, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales. Como hacían antes las cosas los hombres y las compañías no tiene importancia para el rediseño de los negocios.

La Reingeniería aprovecha los mismos atributos tradicionales que han caracterizado a los grandes innovadores en los negocios: individualismo, confianza en sí mismos, voluntad de correr riesgos y propensión al cambio. La Reingeniería de negocios no pretende modificar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes. Por el contrario aprovecha sus disposiciones naturales y da rienda suelta a su ingeniosidad.

En la esencia de la Reingeniería de negocios está la idea del pensamiento discontinuo: la identificación y el abandono de reglas anticuadas y de supuestos fundamentales que sustentan las operaciones comerciales corrientes. Toda compañía está llena de reglas implícitas heredadas de decenios anteriores, tales reglas se basan en supuestos relativos a tecnologías, a personal y a metas organizacionales que ya no están en vigor. Si las compañías no cambian estas normas, cualquier tipo de reorganizaciones superficiales que hagan no serán más eficaces que desempolvar muebles viejos.

Reingeniería no significa jugar con lo que ya existe, ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas, no se trata de remendar nada, ni de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos desde hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevénidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente.

Significa plantearse este interrogante: si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la compañía ¿Cómo resultaría?. Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo es decir, implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

La Reingeniería no es otra idea importada del Japón. No es un remedio rápido que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones. No es un truco nuevo que prometa aumentar la calidad de un producto o servicio de la compañía o reducir determinado porcentaje de costos. La Reingeniería de los negocios no es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados ni a motivar a los vendedores. No forzará a un viejo sistema computarizado a trabajar más rápido; en definitiva la Reingeniería no trata de arreglar nada.

2.2 Definición de Reingeniería.

Se define a la Reingeniería como:

“La revisión **fundamental** y el rediseño **radical** de **procesos** para alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.”

En esta definición existen cuatro palabras claves que vale la pena examinar individual y detenidamente:

Fundamental.

Al emprender la Reingeniería, el individuo debe hacerse las siguientes preguntas básicas sobre la compañía y sobre cómo funciona.

¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas lo obligan a examinar las reglas y los supuestos en que descansa el manejo de los negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

La Reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

Radical.

Radical tiene sus orígenes del latín radix, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: No efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que está instalado, sino abandonar lo viejo. 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 negocio, no mejorarlo o modificarlo.

Proceso.

Se define como proceso de negocios a un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Proceso es la más importante de las cuatro y es la que les da más trabajo a las corporaciones. Muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Bajo la influencia de la idea de Adam Smith, de dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, las compañías modernas y sus administradores se concentran en tareas individuales y tienden a perder de vista el objetivo más grande, que no es otro que poner los bienes en las manos del cliente y satisfacer su necesidad.

Las tareas individuales dentro de los procesos son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entregan los bienes adecuadamente.

Espectacular.

La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Si una compañía se encuentra 5% por debajo del nivel al que debería haber llegado, si sus costos son demasiado altos en un 5%, si su calidad es muy baja en un 5%, si su servicio a los clientes necesita mejorar 5%, esa compañía no necesita de Reingeniería. Pues con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una empresa de un ligero retraso. Se debe apelar a la Reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de cambiar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige eliminar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Estos cuatro conceptos dan algunas pautas que son importantes considerar al poner en marcha un esfuerzo de Reingeniería, más adelante se retomarán principalmente en los capítulos 4 y 5.

2.3 Qué empresas emprenden Reingeniería.

Existen básicamente tres tipos de empresas que emprenden esfuerzos de Reingeniería: las primeras son compañías que se encuentran en graves dificultades y que por lo tanto no tienen más remedio, es decir, si sus costos están en un orden de magnitud superior al de los competidores o, a lo que permite su modelo económico, si su servicio a los clientes es tan malo que los clientes se quejan abiertamente, si el índice de fracaso con sus productos es dos, tres o cinco veces superior al de la competencia; en otras palabras, si necesita mejoras inmensas, esa compañía evidentemente necesita Reingeniería.

Las compañías del segundo tipo son las que todavía no se encuentran en dificultades, pero la administración detecta que se avecinan problemas. Por el momento, los resultados financieros pueden parecer satisfactorios, pero hay nubes en el horizonte que amenazan derribar las bases del éxito de la empresa: nuevos competidores, requisitos o características cambiantes de los clientes, un ambiente reglamentario o económico cambiante, etc. Estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñarse antes de caer.

Y las compañías del tercer tipo, que emprenden Reingeniería lo constituyen las que están en óptimas condiciones. No tienen dificultades visibles ni ahora ni en el futuro, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Las compañías de esta categoría ven la Reingeniería como una oportunidad para ampliar su ventaja sobre los competidores. De esta manera buscan elevar aún más la barrera competitiva y hacerles la vida más difícil a todos los demás. Indudablemente rediseñar desde una posición de fortaleza es una cosa difícil de emprender ¿Por qué volver a redactar las reglas cuando uno está ganando el partido? Pero el sello de una empresa de verdadero éxito es abandonar lo que durante tanto tiempo a tenido éxito.

Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de algo mejor.

Michael Hammer lo explica fácilmente con la siguiente analogía: las de la primera categoría están desesperadas; han chocado con una muralla y están heridas en el suelo. Las de la segunda categoría siguen corriendo a alta velocidad pero la luz de los faros permite ver un obstáculo que se les viene encima. ¿Será una muralla? Las compañías de la tercera categoría salieron a pasear una tarde clara y despejada, sin ningún obstáculo a la vista. Qué buena oportunidad piensan ellas, para detenerse a levantar una muralla para cerrarles el paso a los demás.

2.4 Características de empresas que aplicaron Reingeniería.

Un proceso rediseñado es muy distinto de un proceso tradicional. ¿Pero cómo es exactamente un proceso rediseñado? . Es imposible dar una respuesta única a esta pregunta porque los procesos rediseñados toman muy diferentes formas, sin embargo, si se puede decir mucho acerca de las características que los tipifican.

El modelo industrial se basa en la premisa básica de que los trabajadores tienen pocas destrezas y poco tiempo o capacidad para capacitarse. Esa premisa inevitablemente exige que los oficios o las tareas que se les asignen sean muy sencillas. Sin embargo, las tareas sencillas exigen procesos complejos para integrarlas. Durante doscientos años, las compañías han aceptado los inconvenientes, las ineficiencias y los costos que traen los procesos complejos, a fin de cosechar los beneficios de las tareas simples.

En nuestros días para hacer frente a las demandas contemporáneas de calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo, **los procesos deben ser sencillos**. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones.

2.4.1 Cualidades de los procesos rediseñados.

A continuación se describen una serie de características comunes de procesos de negocios rediseñados.

a) Varios oficios se combinan en uno.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo.

Cuando los procesos implican muchos pasos laterales, son inevitables los errores y malentendidos, ya que ningún individuo o grupo por sí solo tiene la responsabilidad o conocimiento del proceso total. Al rediseñar procesos, es común que una persona ejecute todo o gran parte del proceso y sirva también como único punto de contacto para el cliente; a este

individuo responsable del proceso se le denomina comúnmente en Reingeniería como trabajador de proceso.

No siempre es posible comprimir todos los pasos de un procedimiento largo en un sólo oficio ejecutado por una sola persona. En algunas situaciones, los diversos pasos deben ejecutarse en localidades distintas. En tales casos, la compañía necesita diversas personas, cada una de las cuales maneja una parte del proceso por lo que se pueden crear equipos de proceso. Es decir, un grupo de personas que entre ellas reúnen todas las destrezas necesarias para ejecutar el proceso.

Los beneficios de los procesos integrados, de los trabajadores de proceso y de los equipos de proceso son enormes ya que eliminan pasos laterales que significa acabar con los errores, las demoras y las repeticiones que ellos crean. Otra ventaja es que como el nuevo proceso genera menos errores y malentendidos, la compañía no necesita personal adicional para encontrarlos y corregirlos. Como los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos, necesitan menos supervisión. Además, la compañía estimula estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir el tiempo del ciclo y los costos, así como producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilitan la asignación de responsabilidad y el seguimiento de desempeño.

b) Los trabajadores toman decisiones.

Las compañías que emprenden la Reingeniería no solo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de proceso o a equipos de proceso, sino también verticalmente. Compresión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir al supervisor jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los trabajadores mismos realizan aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor atención de la clientela y más facultades para los trabajadores.

c) Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas; se puede explotar la precedencia natural del trabajo más bien que la artificial impuesta por la linealidad.

En los procesos rediseñados, el trabajo es secuencial en función de lo que es necesario hacerse antes o después.

La deslinearización de los procesos los acelera en dos formas: la primera, muchas tareas se hacen simultáneamente y la segunda, reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reducen los posibles cambios que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repetición del trabajo, que es otra fuente de demoras.

d) Los procesos tienen múltiples versiones.

Los procesos tradicionales tenían por objeto suministrar producción masiva para un mercado masivo. Todos los insumos se manejaban de idéntica manera, de modo que las compañías podían producir bien esos servicios exactamente uniformes. En un mundo de mercados diversos y cambiantes, esa lógica es obsoleta. Para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo, se necesitan múltiples versiones de un mismo proceso, cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones o insumos.

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

e) El trabajo se realiza en el sitio razonable.

En las organizaciones tradicionales, el trabajo se organiza en torno a los especialistas y esto hace que un proceso sea muy costoso pues involucra muchos departamentos, es decir se producen costos indirectos de ensamblar todas las piezas del proceso. Después de la Reingeniería el trabajo se desplaza a través de fronteras organizacionales para mejorar el desempeño global del proceso.

Gran parte del trabajo que se hace en las compañías consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. La reubicación del trabajo a través de fronteras organizacionales, elimina la necesidad de dicha integración.

f) Se reducen las verificaciones y los controles.

La clase de trabajo que no agrega valor y que se minimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control; o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de los controles solamente hasta donde se justifican económicamente.

Los procesos convencionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso. Si bien, ese objetivo puede ser benéfico, muchas organizaciones no se dan cuenta de lo que cuesta un control estricto.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado en lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos.

Estos sistemas están rediseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo esto no es un problema ya que los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

g) Un gerente de Proceso ofrece un solo punto de contacto.

El empleo de una persona que podría llamarse gerente de proceso es otra característica común que se encuentra en los procesos rediseñados. Este mecanismo resulta útil cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de proceso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aún cuando en realidad no lo es.

2.4.2. Cualidades de las empresas rediseñadas

El aplicar Reingeniería implica el rediseño radical de los procesos de negocios, pero si bien se empieza por rediseñar los procesos, no se termina allí. Los cambios fundamentales en los procesos de negocios producen consecuencias en muchos aspectos de una organización; en realidad, en toda ella.

A continuación se describen algunos cambios que ocurren en toda la organización, cuando una compañía rediseña sus procesos.

a) Los departamentos funcionales se transforman en equipos de trabajo.

Las compañías que se rediseñan, lo que hacen es volver a juntar el trabajo que Adam Smith dividió en diminutas fracciones, hace tantos años. Una vez reestructurados en un conjunto de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total al cual se le llama equipo de proceso, resulta ser la manera más lógica de organizar al personal que realiza un trabajo. Los equipos de proceso no incluyen representantes de todos los departamentos funcionales interesados, sino que reemplazan la antigua estructura departamental.

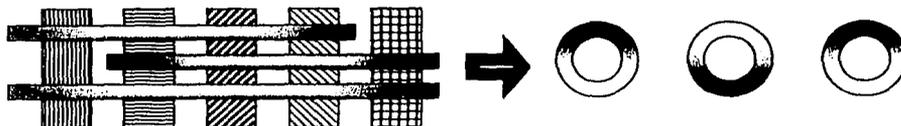
Un ejemplo sería el pensar en un pedido a través de una organización, este proceso lo manejan distintas personas, pero esas personas no están integradas organizacionalmente. Están dispersas por toda la compañía en departamentos, grupos o divisiones. Este fraccionamiento crea muchos problemas pero en particular fomenta metas incongruentes entre las diferentes personas que intervienen. Por ejemplo, a una le preocupa tal vez la rotación de inventario, mientras que otra se concentra en el tiempo de entrega.

Un método alternativo que puede ser considerado para formar estos equipos es tomar a las mismas personas que hoy manejan un pedido, o el nuevo producto, o la reclamación, o etc., pero en lugar de separarlas en departamentos, reunir las en un equipo. No modificamos necesariamente lo que hacen, pero disponemos las cosas para que lo hagan conjuntamente y no por separado, y en distintos puntos de la compañía. En cierto modo solo estamos volviendo a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar, los llamamos equipo de proceso. En otros términos, un equipo de proceso es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo (proceso).

Estos equipos pueden ser de muchas clases, y el que conviene en cada caso dependerá de la naturaleza del trabajo que haya que hacer.

De: Procesos a través de departamentos funcionales.

A: Equipos de Proceso.



b) Los oficios pasan de tareas simples a trabajo multidimensional.

Las personas que trabajan en equipos de proceso encuentran su trabajo muy distinto de los oficios a que estaban acostumbradas.

El trabajo en serie sea de la oficina o del taller, suele ser muy especializado, ya que es la repetición de la misma tarea, y algunas veces puede exigir cierto entrenamiento en un oficio o hasta puede requerir un alto nivel de educación. Mas cuando están realizando el trabajo en pequeñas tareas, ni el trabajador de línea, ni el ingeniero necesitan ni les importa conocer todo el proceso ya que no son responsables de él.

Los trabajadores de equipos de proceso son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que responsables individualmente de una tarea, es decir tienen ahora un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él. No solamente ponen en juego día tras día una gama más amplia de destrezas sino que tienen que pensar en un cuadro más amplio. Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo (al fin y al cabo, todos tienen distintas habilidades y capacidades), la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además, todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

A veces la Reingeniería de procesos cambia las fronteras entre distintas clases de trabajo. Cuando el trabajo se vuelve más multidimensional, también se vuelve más sustantivo. **La Reingeniería no elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor.** La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el seguimiento que existe por causa de las fronteras que hay dentro de una organización se elimina con la Reingeniería lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer trabajo real.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Después de la Reingeniería el trabajo se hace más satisfactorio porque los trabajadores tienen una mayor sensación de terminación, cierre y realización. Han hecho realmente todo un oficio que por definición produce un resultado importante para alguien. Estos trabajadores comparten los retos y las recompensas del empresario. Están orientados al cliente, cuya satisfacción es su meta. No están simplemente tratando de tener contento al jefe ni de trabajar a través de la burocracia, además el trabajo se hace más remunerado porque los oficios adquieren un mayor componente de desarrollo personal y aprendizaje. En un ambiente de equipo de proceso, el desarrollo personal no significa escalar la jerarquía, sino ampliar uno sus horizontes, aprender más, de modo que pueda abarcar más de una parte del proceso. Después de la Reingeniería no hay eso de dominar un oficio. El oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

Por otra parte, como los trabajadores del proceso rediseñado destinan más tiempo al trabajo que agrega valor y menos tiempo al trabajo que no agrega ningún valor, su aporte a la compañía aumenta y en consecuencia, estos oficios en una ambiente rediseñado generalmente pueden ser mejor remunerados.

Sin embargo, hay otro aspecto del fenómeno que es preciso tener en cuenta: si los oficios son más satisfactorios, también son más exigentes y difíciles. Gran parte del viejo trabajo de rutina se elimina o se automatiza. Si el viejo modelo era: tareas sencillas para gente sencilla, el nuevo es: oficios complejos para gente capacitada, lo cual eleva la barrera para entrar en la fuerza laboral. En un ambiente rediseñado quedan muy pocos oficios sencillos, de rutina, o no calificados.

c) El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.

Una compañía tradicional orientada a las tareas contrata personal y éste espera que siga las reglas. Las compañías que se han rediseñado no buscan empleados que sigan las reglas; quieren gente que haga sus propias reglas. Cuando la administración confía a los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes, por ello los que trabajan en un proceso rediseñado son necesariamente personas facultadas.

Los equipos sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones para con la organización como fechas ya convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc. además deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La autoridad del empleado es una consecuencia inevitable de los procesos rediseñados; los procesos no se pueden rediseñar sin facultar a los trabajadores. Por consiguiente, las compañías que rediseñan tienen que considerar criterios adicionales cuando contratan. Ya no basta examinar únicamente la educación de los que solicitan empleo, su capacitación y sus habilidades; también entra en juego su carácter. ¿Tienen iniciativas? ¿Tienen auto disciplina? ¿Están motivados para hacer lo que complace a un cliente?

La Reingeniería y la consiguiente autoridad producen consecuencias muy importantes en cuanto a la clase de personas que las compañías van a contratar.

d) La preparación para el oficio se transforma de entrenamiento a educación.

Si los procesos rediseñados no requieren que el trabajador siga reglas sino que ejercite su propio criterio a fin de hacer lo que debe hacer, entonces los empleados necesitan suficiente educación para discernir qué es lo que tienen que hacer. Las compañías tradicionales hacen hincapié en entrenar a los empleados, es decir, enseñarles a realizar determinado oficio o a manejar una situación específica. En las que se han rediseñado el énfasis se traslada de entrenar a educar, o a contratar personal que tenga buena educación. El entrenamiento aumenta las destrezas y la competencia además les enseña a los empleados el "cómo" de un oficio; la educación aumenta su perspicacia y la comprensión además les enseña el "por qué".

Para oficios multidimensionales y cambiantes, las compañías no necesitan personas para llenar un puesto porque el puesto está sólo vagamente definido. Necesitan gente que entienda en qué consiste el oficio y sea capaz de realizarlo, gente capaz de crear el empleo que se le acomode. Además, el empleo seguirá cambiando. En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que van a necesitar saber, de modo que la educación continúa durante toda la vida del oficio, pasa a ser la norma en una compañía rediseñada.

e) El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza de actividad a resultados.

La remuneración en las compañías tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional, trátase de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable, es decir ¿Cuál es, por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de estas cosas tienen valor por sí mismas. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tienen valor para la compañía. Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

En contraste en empresas rediseñadas el desempeño del trabajador no se mide por el número de hojas de papel que maneja o por las piezas soldadas, sino por el número y la rentabilidad de los negocios terminados y por su calidad, la cual se refleja en encuestas de satisfacción de los clientes. Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las compañías pueden medir su desempeño y pagarles a base del valor que crean. Ése es un valor mensurable porque en procesos rediseñados los equipos crean productos o servicios que tienen un valor en sí mismos.

La Reingeniería obliga también a las compañías a reconsiderar algunas reglas relativas a remuneraciones. Por ejemplo, el desempeño de un empleado este año en un oficio rediseñado no garantiza nada acerca de su desempeño en años por venir. Por esa razón los salarios básicos en compañías con procesos rediseñados tienden a permanecer relativamente estables después de reajustes por inflación. Las recompensas importantes por rendimiento toman la forma de bonificaciones, no alzas de sueldo.

Otras reglas sobre remuneraciones también desaparecen con la Reingeniería como lo son: pagarles a los empleados sobre la base del rango o de la antigüedad; pagarles sólo por presentarse; y hacerles alzas de sueldo simplemente por que ha transcurrido otro año más.

La paga con base a la posición de una persona en la organización es decir, cuanto más alta más gana, es incompatible con los principios de Reingeniería. Los programas tradicionales de puntos, en que la magnitud del sueldo de un empleado está en función del número de subalternos que tenga y del tamaño de su presupuesto, tampoco tienen cabida en un ambiente orientado al proceso. Las jerarquías estrictamente graduadas con muchas posiciones, cada una con una banda angosta de remuneraciones, tienen que ser descartadas.

En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración; en otras palabras en las compañías rediseñadas, el rendimiento se mide por el valor creado, y la compensación debe fijarse simple y sencillamente de acuerdo con ello.

f) Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a habilidad

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización debe ser en función de la habilidad, no del desempeño.

Un principio que muestra esto, podría ser el siguiente: "pagamos por desempeño y promovemos por habilidad", a pesar de que este principio parece obvio, rara vez se sigue. Por ejemplo, si una persona es buena para su puesto, supongamos a una maestra, el criterio general y tradicional dice que será también buena en otro de mayor jerarquía, supongamos directora. Pero esto no necesariamente es cierto, ya que la promoción de esta trabajadora podría darle a un colegio una mala directora, a cambio de una buena maestra.

g) Los valores cambian de proteccionistas a productivos

La Reingeniería conlleva a un cambio tan grande en la cultura de una organización como también en su configuración estructural. Exige que los empleados crean profundamente que trabajan para sus clientes, no para sus jefes.

En una compañía rediseñada, los empleados deben tener creencias como las siguientes:

- Los clientes pagan nuestros salarios: debo hacer lo que se necesite para complacerlos.
- Todo oficio en esta compañía es esencial: el mío es muy importante.
- Presentarme al trabajo no es una realización: a mí me pagan por el valor que creo.
- La responsabilidad es mía: debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos.
- Yo pertenezco a un equipo: o fracasamos o nos salvamos juntos.
- Nadie sabe lo que nos reserva el mañana: el aprendizaje constante es parte de mi oficio.

h) Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores.

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero oficios que eran simples se vuelven complejos. Por consiguiente, los gerentes tienen que destinar menos tiempo a mantener moviéndose hojas de papel a través de los departamentos y más tiempo a ayudar a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Equipos de proceso, ya sea que consten de una sola persona o de muchas, no necesitan jefes: necesitan entrenadores. De tal manera que los equipos les piden asesoría a los entrenadores y éstos pueden ayudarles a resolver sus problemas. No están ellos en acción pero si suficientemente cerca para asistir al equipo en su trabajo.

Los jefes tradicionales diseñan el trabajo y lo asignan. Los equipos hacen esto por sí mismos. Los jefes tradicionales supervisan, controlan y verifican el trabajo a medida que pasan de un realizador de tarea al siguiente. Los equipos hacen eso ellos mismos. Los jefes tradicionales tienen poco que hacer en un ambiente rediseñado. Por lo cual tienen que pasar de sus papeles de revisoría a actuar como facilitadores, como capacitadores y como personas cuyo deber es el desarrollo del personal y de sus habilidades, de manera que esas personas sean capaces de realizar ellas mismas procesos que agregan valor.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así, es un asesor que está en donde está, para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel sin duda diferente del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

i) Las estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Transferir las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que hacen el trabajo significa que las funciones tradicionales del gerente han disminuido. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo. Después de la Reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados y con menos gerentes hay menos niveles administrativos.

En la compañía tradicional, la estructura organizacional es una cuestión importante a la cual se dedican enormes cantidades de energía. ¿Por qué? Porque es el mecanismo por el cual se resuelven muchas cuestiones que van desde cómo se organiza el trabajo de la compañía hasta los mecanismos de ejercer control y seguimiento del desempeño. La estructura organizacional establece las líneas de comunicación dentro de la empresa y determina la jerarquía de toma de decisiones.

En las compañías que se han rediseñado, por el contrario, la estructura organizacional no es una cuestión tan seria. El trabajo se organiza entorno a procesos y a los equipos que los ejecutan, y ¿Qué pasa con las líneas de comunicación? La respuesta a esta pregunta es que la gente se comunica con quien sea necesario ya que el control está en manos de las personas que ejecutan el proceso.

Por consiguiente, cualquier estructura organizacional que quede después de la Reingeniería tiende a ser plana, pues el trabajo lo ejecutan equipos formados por personas esencialmente iguales unas a otras, que operan con gran autonomía y tienen el apoyo de unos pocos gerentes; y son pocos porque mientras un gerente puede supervisar sólo a unas siete personas promedio, puede entrenar a cerca de treinta. Con la relación de gerente-trabajador de uno a siete, la organización necesariamente será jerárquica, pero lo será mucho menos si la relación es de uno a treinta.

j) Los ejecutivos cambian de jefes a líderes.

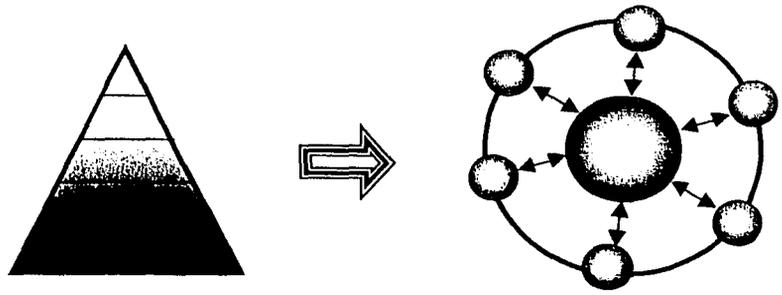
Con organizaciones más planas los ejecutivos se acercan a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, la cumplida ejecución del trabajo depende mucho más de las actitudes y de los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

Los ejecutivos tienen la responsabilidad global del desempeño de los procesos rediseñados, sin tener control directo sobre las personas que los ejecutan y que trabajan en forma más o menos autónoma, con la guía de sus líderes. Los ejecutivos cumplen sus responsabilidades viendo que los procesos se diseñen en forma tal, que los trabajadores puedan hacer el oficio requerido y que estén motivados por los sistemas administrativos de la empresa, es decir, los sistemas de medición del rendimiento y de las compensaciones.

En las compañías tradicionales, los ejecutivos están divorciados de las operaciones. Su perspectiva de la empresa que manejan es principalmente financiera: ¿Se cumplieron las cuotas este trimestre? Como líderes de una compañía que se ha rediseñado, se acercan más al trabajo real. Al dar forma a los procesos y motivar a los trabajadores, se interesa íntimamente en cómo se hace el trabajo.

2.4.3 Nueva estructura funcional

Las cualidades anteriores tanto de procesos como de organizaciones rediseñadas, indudablemente ocasionan una nueva forma de operar en las empresas, es decir éstas pasan de la clásica organización funcional piramidal a una nueva organización que es más parecida a un círculo.



Clásica Estructura Funcional

Nueva Estructura Funcional

En la clásica estructura funcional de forma piramidal la gente que ocupa la punta de la pirámide es la que planea y piensa, mientras que los de los niveles más bajos sólo hacen el trabajo; es decir, comúnmente sucede lo siguiente:

- a) Las decisiones son tomadas por la alta dirección.
- b) Cada persona es responsable sólo de su trabajo.
- c) No existen cambios o son muy raros ya que sólo se generan desde arriba.
- d) La comunicación va de arriba hacia abajo, no existe retroalimentación.
- e) La comunicación y movimientos entre las divisiones son mínimos.
- f) La atención de la gente se dirige hacia arriba y la persona que está sobre usted es responsable de los resultados que usted alcance
- g) No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento, entre otros.

En la nueva forma de organización funcional se tiene a un conjunto de equipos coordinados, unidos por un centro en lugar de por una punta. Es decir, se tienen las siguientes características:

- a) El cliente está en el centro y la gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer trabajo que agregue valor.
- b) Se comparte responsabilidad, habilidad y autoridad.
- c) El control y la coordinación vienen a través de una comunicación continua.
- d) El cambio es rápido ya que hay retos e ideas constantes.
- e) Hay pocos niveles de organización.
- f) El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás no de su jerarquía.
- g) Los empleados se manejan a sí mismos, y son juzgados por el total de su trabajo.
- h) Los gerentes dan energía y fuerza a sus equipos.

2.5 La tecnología y la informática, herramientas en Reingeniería.

El gran desarrollo de nuevas tecnologías y principalmente de la informática, representan una gran oportunidad para realizar grandes cambios en la forma de trabajar de las organizaciones y de hecho sería imposible pensar en un esfuerzo de Reingeniería sin tomar en cuenta estas grandes herramientas.

Sin duda la informática desempeña un papel importantísimo en cualquier esfuerzo de Reingeniería de negocios, por el gran potencial y alcance que puede tener, aunque también es fácil el no entenderla y utilizarla mal, y esto pudiera servir para reforzar viejas actitudes en lugar de promover cambios drásticos.

La informática está sin duda en el más alto grado de la tecnología moderna, y es un capacitador esencial, por que les permite a las compañías rediseñar sus procesos como nunca antes se habían imaginado.

2.5.1 Pensamiento inductivo en el uso de la tecnología.

Para reconocer y visualizar el enorme poder de la informática moderna y de las tecnologías en general se requiere que las compañías piensen en forma inductiva, es decir, tienen que tener la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y enseguida buscar los problemas que ella podría resolver, problemas que la compañía probablemente ni sabe que existen.

Por ejemplo: El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través de la lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realizar, acelerar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Y por el contrario deben preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? La Reingeniería a diferencia de la automatización, es innovación. Es explotar las nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. De hecho uno de los aspectos más difíciles de la Reingeniería es distinguir las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.

Así, pues, no hay para que preguntarle a un individuo cómo utilizaría una tecnología en su negocio. Todos contestarían inevitablemente en función de cómo esa tecnología podrá mejorar una tarea que ellos ya están realizando por que no conocen otra forma de hacerla.

Por el contrario, al público sí se le puede preguntar, si prefiere la leche en botellas o en cajas de cartón por que conoce ambos tipos de envases, de modo que puede dar buena información sobre sus preferencias y las razones que tenga para sostenerlas.

Pero si se pregunta a una persona que viaja frecuentemente por negocios qué le haría su vida más fácil, probablemente contestará que le gustaría poder llegar más pronto al aeropuerto, o soñaría con tener su avioneta privada. Lo que no dirá es que necesita un dispositivo de teletransportación, sencillamente porque dicho aparato esta fuera de su marco de referencia. Cuando el investigador le habla de viajes de negocios, el viajero comercial piensa en los procesos familiares: quedarse atascado en una congestión de tránsito al ir al aeropuerto, hacer cola, viajar en un asiento incómodo, deglutir una comida espantosa. Ésos son los problemas que le son familiares y para los cuales quisiera encontrar un atenuante. **El verdadero poder de la tecnología está en ofrecer soluciones para problemas que ni siquiera él sabe que tiene;** por ejemplo, cómo eliminar totalmente los viajes en avión.

Es decir, la tecnología crea usos antes desconocidos y en muchas situaciones la gente no sabe que desea una cosa hasta que ve que la puede obtener; entonces le parece que no puede vivir sin ella. Alan Kay considerado a menudo como el padre de la computadora se expresa así: "Una tecnología importante crea primero el problema y luego lo resuelve".

Lo que se quiere recalcar con lo anterior es que las necesidades, lo mismo que las aspiraciones, toman su forma de lo que la gente entiende que es posible. La tecnología trascendental hace factibles actividades y actos que la gente no sueña todavía. Lo mismo pasa en la mayoría de las corporaciones, no reconocen las posibilidades de negocios latentes en la tecnología. Esta falta de visión es comprensible, por lo dicho anteriormente, pero sin duda que no es excusable y hay que luchar por adquirirla y hacerla parte de la vida diaria.

Ciertamente, romper reglas es lo que se recomienda para que la gente aprenda a pensar en forma inductiva acerca de la tecnología durante el proceso de Reingeniería, es decir, buscar la vieja regla o reglas, que el uso de la tecnología puede romper, y luego ver que oportunidades comerciales se crean al romperlas.

2.5.2 Reglas y supuestos que se pueden romper gracias al uso de la tecnología.

El poder destructivo que tiene la tecnología, es decir, la capacidad de romper reglas que limitan la manera de realizar nuestro trabajo, es lo que hace que sea tan importante para las compañías que buscan la ventaja competitiva.

A continuación se ilustran algunas reglas que se pueden romper valiéndose de diversas tecnologías de la información, algunas de ellas familiares y otras muy nuevas.

Regla antigua: La información puede aparecer solamente en un lugar a la vez.

Tecnología destructiva: Bases de datos compartidas.

Nueva regla: La información puede aparecer simultáneamente en tantos lugares como sea necesario.

Quando la información se capta en papel y se almacena en una carpeta, solamente una persona la puede utilizar a la vez. Sacar copias y distribuirlas no siempre es factible, y en todo caso, lleva a la producción de múltiple versiones que tal vez no coincidan entre sí. En consecuencia, el trabajo que necesita esta información tiende a estructurarse secuencialmente; un individuo completa su tarea y luego le pasa la carpeta al siguiente de la línea.

La tecnología de base de datos cambia esta regla. Permite a muchas personas usar la información simultáneamente. Haciendo que un documento exista en diversos lugares al mismo tiempo, la tecnología de bases de datos libera a un proceso de las limitaciones artificiales de la secuencia.

Regla antigua: Solo los expertos pueden realizar el trabajo complejo.

Tecnología destructiva: Sistemas expertos

Nueva regla: Un generalista puede hacer el trabajo de un experto.

Los sistemas expertos les permite a individuos relativamente no calificados operar prácticamente al nivel de expertos altamente capacitados.

Regla antigua: Los gerentes toman todas las decisiones.

Tecnología destructiva: Instrumentos de apoyo a decisiones

(Acceso a bases de datos, software de modelos, etc.)

Nueva regla: La toma de decisiones es parte del oficio de todos.

La tecnología moderna de bases de datos permite hacer ampliamente accesible la información que anteriormente sólo estaba a la disposición de la administración. Cuando la información accesible se combina con análisis y herramientas de simulación fáciles de utilizar, los trabajadores de primera línea, debidamente capacitados, tienen en su mano instrumentos refinados para la toma de decisiones con lo cual éstas se pueden tomar mas rápidamente, y los problemas se pueden resolver apenas se presenten.

Regla antigua: El personal que normalmente trabaja fuera de la empresa necesita oficinas en que reciba, almacene, recupere y transmita información.

Tecnología destructiva: Radiocomunicación y computadoras portátiles.

Nueva regla: El personal que trabaja fuera de la empresa puede enviar y recibir información dondequiera que esté.

Con comunicación de información por radio de banda ancha y computadoras portátiles, el personal cuyas actividades se desarrollan fuera de la empresa, de cualquier ocupación que sea, puede solicitar, ver, manipular, usar y transmitir casi a cualquier parte sin tener que acudir nunca a una oficina.

Regla antigua: El mejor contacto con un comprador potencial es el contacto personal.

Tecnología destructiva: Videodisco interactivo.

Nueva regla: El mejor contacto con un comprador potencial es el contacto eficaz.

Algunas empresas han empezado a utilizar videodiscos interactivos que permiten ver un segmento de video en una pantalla de computadora y luego hacer preguntas o contestarlas en la pantalla. Esta tecnología se aplicó inicialmente en la capacitación, pero su poder potencial va mucho más allá.

Por ejemplo, se está experimentando con videos para reforzar al personal de ventas, es decir, los clientes escogen un producto mediante un catálogo, ven una presentación por video sobre él, hacen preguntas y luego lo compran con una tarjeta de crédito sin ninguna intervención humana. Este proceso puede parecer frío e impersonal, pero los clientes lo encuentran preferible a la experiencia habitual que implica esperar a que acuda un vendedor o vendedora y luego comprobar que estos empleados no están suficientemente informados.

Así como este ejemplo existen muchos otros que permiten aclaraciones, información o hasta ver productos sin salir de la oficina.

Regla antigua: Uno tiene que descubrir donde están las cosas.

Tecnología destructiva: Identificación automática y tecnología de rastreo.

Nueva regla: Las cosas le dicen a uno donde están.

En combinación con la radiocomunicación de datos, la tecnología de identificación automática permite que las cosas los camiones por ejemplo le digan a uno donde está. No hay necesidad de buscarlos, y si uno quiere que vayan a otra parte, reciben la orden instantáneamente. Ya no hay que esperar a que el conductor llegue a la siguiente parada de camiones y pueda telefonar al despachador.

Una compañía que sabe en tiempo real donde están sus camiones no necesita tanto de ellos. No necesita tanta duplicación de personal, de equipos y de materiales para compensar las demoras inherentes a localizar y volver a encaminar cosas y gente en tránsito.

Regla antigua: Los planes se revisan periódicamente.

Tecnología destructiva: Computadoras de alto rendimiento.

Nueva regla: Los planes se revisan instantáneamente.

La simple capacidad de las nuevas computadoras, que son cada vez más accesibles, crea nuevas posibilidades de aplicación para las compañías. Por ejemplo, actualmente un fabricante recoge datos sobre ventas de productos, precios y disponibilidad de materias primas, oferta de mano de obra, etc., y así elabora un programa maestro de producción una vez al mes o tal vez a la semana. Una computadora alimentada con datos de tiempo real transmitidos desde terminales en los puntos de venta y mercados de productos primarios, y quizás hasta pronósticos meteorológicos, entre otras fuentes de información, pueden reajustar constantemente el programa para ponerlo a tono con las necesidades de tiempo real, no históricas.

2.5.3. El presente y el futuro tecnológico en las empresas.

Indudablemente los avances de la tecnología romperán más y más reglas a medida que avancen sobre el cómo realizamos los negocios. Reglas que aún parecen inviolables hoy pueden y posiblemente quedarán obsoletas a la vuelta de un año o quizás menos.

Por ello explotar el potencial de la tecnología para cambiar los procesos de una compañía y hacer que ésta se adelante espectacularmente a los competidores no es una cosa que suceda una sola vez, ni es algo que la empresa pueda hacer ocasionalmente, digamos una vez cada decenio. Por el contrario, mantenerse al día con la nueva tecnología y aprender a reconocerla e incorporarla en una organización tiene que ser un esfuerzo permanente. Se requiere una gran visión y una mente imaginativa para detectar el potencial de una tecnología que al principio tal vez no parezca tener una aplicación obvia en el trabajo de una compañía, o para ver más allá de lo que es obvio y descubrir aplicaciones novedosas de una tecnología que superficialmente parece inútil para realizar mejoras materiales.

Las compañías deben buscar y colocar a la explotación de la tecnología como una de sus competencias fundamentales si es que quieren tener éxito en una época de cambio constante, indudablemente las que mejor reconozcan y apliquen el potencial de la nueva tecnología gozarán de una ventaja continua y creciente sobre sus competidores.

Una consideración importante en este punto es la siguiente: hay que ir a donde estará la tecnología no donde está ahora, es decir, si se puede comprar hoy en el mercado una tecnología significa que la compañía siempre estará esforzándose para alcanzar a sus competidores, que ya se le habían anticipado. Esos competidores saben que van a hacer con la tecnología antes de que esta esté disponible, de modo que están preparados para usarla cuando llegue.

Las compañías no pueden ver o enterarse de una tecnología hoy y aplicarla mañana, ya que se necesita tiempo para estudiarla, entender su significado, conceptualizar sus usos potenciales, convencer de esos usos al personal dentro de la compañía y planificar su ejecución. Una organización que puede ejecutar estos preliminares antes de que la tecnología este realmente disponible, inevitablemente ganará una ventaja significativa sobre la competencia. Las compañías deben estar pensando como van a usar una tecnología mientras los inventores están perfeccionando sus prototipos.

CAPÍTULO 3

INTEGRANTES DEL ESFUERZO DE REINGENIERÍA.

CAPÍTULO 3. INTEGRANTES DEL ESFUERZO DE REINGENIERÍA

3.1 Quién se encarga de aplicar Reingeniería.

Se ha hablado de porqué es necesario rediseñar las empresas, así como las cualidades o características de éstas después de este rediseño y aún se han tocado algunas herramientas tecnológicas que son usadas en un esfuerzo de Reingeniería, pero ¿Quién rediseña?, ¿Cómo se selecciona al personal que va a rediseñar?, ¿Es necesario alguien externo a la compañía?, ¿Qué pasa con esa gente durante y después de su labor?. La respuesta a éstas y o tras preguntas se mencionan a continuación:

Las compañías no son las que rediseñan los procesos, son las personas, por ello es importante saber como las compañías tienen que organizar el personal para realizar un esfuerzo de Reingeniería.

Los siguientes personajes generalmente son los que surgen cuando se está trabajando en un esfuerzo de Reingeniería (fig.3.1), cabe mencionar que los nombres que reciben estas personas no son únicos, sin embargo la función es la misma, de hecho en este trabajo se manejan dos nombres comunes para cada personaje con el fin de dar un mayor panorama en la identificación de los mismos.

Líder o Patrocinador Ejecutivo: Alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería.

Dueño del proceso o Campeón del proceso: Gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de Reingeniería enfocado en él.

Equipo o Grupo de Reingeniería: Conjunto de individuos dedicados a evaluar, diagnosticar, supervisar y sobretodo rediseñar un proceso específico.

Comité Directivo o Comité de Dirección: Es un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

Zar de Reingeniería o líder de transformación: un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de Reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de Reingeniería de la compañía.

Lo ideal de la relación entre todos éstos sería así: el líder nombra al dueño del proceso, quien reúne el equipo de Reingeniería para rediseñar el proceso con ayuda del zar y bajo los acuerdos del comité directivo.

3.1.1 El líder.

Es un ejecutivo que proviene de los niveles más altos de la organización, es decir, con la autoridad suficiente como para hacer que la compañía quede al revés. Para persuadir a la gente a que acepte los cambios radicales que trae la Reingeniería.

A ningún alto ejecutivo se le asigna el oficio de Líder ya que éste es un papel que un individuo desempeña por iniciativa propia, es decir, una persona se convierte en Líder de la Reingeniería cuando lo domina la pasión de reinventar la compañía, de hacer que la organización sea la mejor del negocio, de lograr que todo quede completamente bien.

El papel principal del Líder es:

1) Actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y de misión. El Líder debe aclararles a todos que la Reingeniería implica un esfuerzo serio y que se llevará hasta el fin. De las condiciones y del entusiasmo del Líder la organización deriva la energía que necesita para iniciar un viaje a lo desconocido.

2) Nombrar a los altos administradores como dueños de los procesos y les asigna la responsabilidad de lograr grandes avances en el rendimiento. El Líder crea la nueva visión, fija las nuevas normas y por medio de los dueños, persuade a otros a convertir la visión en realidad.

3) Crear un ambiente propicio para la Reingeniería. No basta con exhortar al personal. Cualquier persona racional en un ambiente corporativo reacciona cautelosamente, con escepticismo, a la insistencia de un ejecutivo para que rompa las reglas, desafíe la sabiduría popular y piense con originalidad. Así que mientras la mitad del oficio de líder consiste en instar al dueño del proceso y al equipo de Reingeniería para que realice su cometido, la otra mitad consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo.

¿Quién entonces puede hacer el papel de líder? Se requiere una persona que tenga autoridad suficiente sobre todos los interesados en los procesos que se van a rediseñar, de manera que la Reingeniería pueda llevarse a cabo.

Si una compañía proyecta limitar la Reingeniería a solo una parte de la organización, el Líder puede ocupar una posición menos alta. Podría ser un gerente general de una división. Sin embargo, si ese es el caso, el líder debe tener autoridad sobre los recursos necesarios para ejecutar los procesos de la división.

Por otro lado el liderazgo no es sólo cuestión de posición sino también de carácter. La ambición, inquietud y curiosidad intelectual, entre otras, son las características distintivas de un líder de Reingeniería.

El Líder no obliga a los demás a hacer lo que él quiere, sino que hace que quieran hacerlo. El Líder no obliga a nadie a hacer cambios que le repugnan más bien presenta una visión y persuade a la gente de que debe tomar parte en el esfuerzo, de modo que por su propia voluntad y aún con entusiasmo, acepte las molestias que acompañan su realización.

El Líder de Reingeniería puede demostrar su liderazgo por medio de tres elementos:

a) Señales. Son los mensajes directos que el Líder envía a toda la organización, relativos a la Reingeniería como por ejemplo: porqué la hacemos, cómo la vamos a hacer y qué se necesita. La Reingeniería es un concepto difícil de asimilar porque va en contra de lo que la gente ha hecho en su carrera. En muchos casos los empleados no ven o se niegan a ver la necesidad de ella, por ello se necesita una persona que tome la Reingeniería muy en serio para enviar las señales apropiadas.

b) Símbolos. Son las acciones del Líder destinadas a reforzar el contenido de las señales y a demostrar que él hace lo que dice como por ejemplo destinar a los mejores y más capaces de la compañía, a los equipos de Reingeniería, rechazar propuestas que sólo ofrecen mejoras incrementales, y quitar de en medio a gerentes que obstruyan el esfuerzo, éstas son acciones que además de su valor intrínseco son símbolos importantes. Le demuestra a la organización que el líder toma en serio la Reingeniería.

c) Los sistemas de administración para reforzar el mensaje de Reingeniería. Los sistemas miden y recompensan el desempeño de los empleados en formas que los estimulen para acometer cambios importantes.

Un punto muy importante aquí es el hecho de que los sistemas administrativos deben recompensar a los que ensayan buenas ideas, aun cuando fracasen, no castigarlos. Una organización que exija perfección constante vuelve tímida a la gente y poco creativa.

Por otro lado la mayoría de los fracasos en Reingeniería provienen de fallas de liderazgo. Sin un liderazgo vigoroso, emprendedor, convencido y conocedor, no habrá nadie para persuadir a los poderosos que manejan los departamentos funcionales dentro de la compañía, de que deben subordinar los intereses de sus áreas funcionales a los intereses de los procesos que atraviesan sus fronteras así como para convencer a los que se ven afectados por la Reingeniería de que no hay alternativa y de que los resultados justifican los sacrificios que impone el proceso.

Sin duda todos los papeles tienen importancia, pero ningún otro individuo de los que participan en la Reingeniería es tan importante como el Líder, por lo que se ha dicho.

3.1.2 El dueño del proceso.

Un dueño de proceso tiene la responsabilidad de rediseñar junto con el equipo, un proceso específico; por lo general este papel lo desarrolla un gerente de alto nivel, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía y así como el deber del líder es que la Reingeniería tenga el lugar en toda la empresa, el del dueño del proceso es el hacer que tenga lugar al nivel de un proceso individual. Su reputación, su bonificación y su carrera profesional están en juego cuando un proceso se somete a Reingeniería ya que él es el responsable del manejo y la administración diaria del equipo de Reingeniería.

Las compañías generalmente no tienen dueño de procesos porque en las organizaciones tradicionales la gente no piensa en función de procesos.

El trabajo de un dueño de procesos no es hacer Reingeniería si no ver que se haga, es decir, un dueño de proceso tiene entre sus funciones:

- a) Organizar un equipo de Reingeniería y todo lo que se requiera para que ese equipo haga su trabajo.
- b) Obtener los recursos que el equipo necesita durante el rediseño.
- c) Proteger al equipo de la burocracia, y trabajar para obtener la cooperación de otros gerentes cuyos grupos funcionales también tienen que ver en el proceso.
- d) Actuar como críticos, voceros, monitores y enlaces para el equipo.

Los dueños del proceso también motivan, inspiran y asesoran a sus equipos.

El oficio de los dueños de procesos no termina cuando se completa el proyecto de Reingeniería, debido a que en una compañía orientada a procesos, el proceso y no la función ni la geografía forman la base de la estructura organizacional, de modo que todo proceso sigue necesitando de un dueño que atienda su ejecución.

3.1.3 El equipo de Reingeniería.

La misión del grupo de Reingeniería consiste en identificar e implementar las oportunidades de reinversión, es decir, el verdadero trabajo de Reingeniería, es la labor de los miembros del equipo, ya que son los que tienen que producir las ideas y los planes, además de obviamente convertirlos en realidades. Éstos son los individuos que en la práctica reinventan el negocio.

Por lo general las personas que rediseñan un negocio y que forman parte de un equipo de proceso, se distinguen por ser personas: creativas, flexibles, analíticas, capaces de evaluar la lógica y el valor del trabajo, que disfrutan de los desafíos, que poseen energía, etc.

Por otro lado entre las características que deben cumplir los equipos de Reingeniería están las siguientes:

- 1) Ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que una compañía que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando.
- 2) Los equipos para que funcionen bien deben ser pequeños, digamos entre cinco y diez integrantes; los cuales deberán ser de dos tipos, los de adentro y los de afuera.
 - a) Los de adentro son individuos que actualmente trabajan en el proceso que se va a rediseñar. Proceden de las diversas funciones que lo integran, lo conocen o, por lo menos, conocen aquellas partes de él, que encuentran en su oficio.

Pero conocer el proceso existente y saber cómo lo ejecuta la compañía en la actualidad puede resultar contraproducente, ya que el conocimiento íntimo del proceso existente permite al equipo descubrir sus defectos y rastrear las fuentes de sus problemas de desempeño; pero esa misma proximidad al proceso existente quizá les dificulte pensar en el proceso en formas nuevas e imaginativas.

Los de adentro a veces confunden lo que es con lo que debe ser. En consecuencia se debe buscar personas que hayan desempeñado sus cargos durante un tiempo lo suficientemente largo para conocerlos a fondo, pero no tan largo como para que crean que el viejo proceso es razonable; no debe haberse habituado a lo ilógico de las maneras estandarizadas de hacer las cosas. En general los de adentro tienen que ser los mejores y los más brillantes.

Otro papel importante que juegan los que conforman los equipos de Reingeniería es su credibilidad ante los compañeros. Cuando dicen que un nuevo proceso funcionará, la gente de la organización de la cual provienen les creerá. Cuando llegue el momento de instalar el nuevo proceso, los de adentro actuarán como agentes claves para convencer al resto de la organización de que acepte los cambios.

Sin embargo, los de adentro no pueden por sí solos rediseñar un proceso. Sus perspectivas individuales quizá sean demasiado estrechas, limitadas a una sola parte del proceso. Además es posible que tengan intereses creados en lo existente y en la organización diseñada para sostenerlos. Un equipo compuesto exclusivamente de miembros de adentro tenderá a volver a crear lo que ya existe, quizá con una pequeña mejora. Permanecerá dentro del marco del proceso existente pero no lo quebrantará. Para entender lo que se va a cambiar, el equipo necesita gente de adentro; pero para cambiarlo, necesita elementos destructivos. Éstos son los de afuera.

b) Los de afuera no trabajan en el proceso que se está rediseñando, ellos le aportan al equipo una mayor dosis de objetividad y una perspectiva distinta. No temen hacer preguntas ingenuas que acaban con muchos supuestos y abren la mente de las personas a nuevas y emocionantes maneras de ver las cosas. El deber de los de afuera del equipo es hacer olas. Como no tienen obligaciones con personas a quienes afecten los cambios que ellos inician, sienten que tienen más libertad para correr riesgos.

¿De dónde salen los de afuera? Según lo dicho anteriormente los de afuera son personas que no están involucradas en el proceso así que pueden proceder de afuera de la compañía como consultores, aunque generalmente suele haber muchos candidatos dentro de la misma organización, principalmente en departamentos como: ingeniería, sistemas de información, mercadotecnia, donde tienden a congregarse personas de orientación a procesos e inclinaciones innovadoras.

Los equipos de Reingeniería tienen que dirigirse a sí mismos. El dueño del proceso es su cliente, no su jefe, y el sistema que mide y recompensa su desempeño debe aplicar como criterio dominante el progreso del equipo hacia su meta. Además, el desempeño del equipo debe ser la medida más importante del logro de los miembros individuales.

Para funcionar como equipo, los miembros tienen que trabajar juntos en un determinado local, lo cual no es tan fácil como parece. No se logrará si cada uno permanece en la oficina que ocupaba antes de entrar a formar parte del equipo; en efecto, no se logrará si permanecen en oficinas en cualquier parte. La mayoría de las compañías no proyectan la disposición de sus

locales pensando en trabajo de colaboración; mantienen muchas piezas privadas o semiprivadas para trabajo individual y salas de juntas para las reuniones, pero no tienen espacios grandes apropiados para que un grupo de personas trabajen juntas durante largos periodos de tiempo. Esto no es una cuestión secundaria, puede ser un impedimento serio para el progreso de un equipo de Reingeniería. Así, pues, un deber del líder es encontrar o apropiarse un espacio adecuado para su equipo.

3) La Reingeniería implica invención y descubrimiento, creatividad y síntesis. El equipo no debe temer la ambigüedad. Los miembros deben esperar que se cometerán errores y que de éstos aprenderán. En el equipo no hay lugar para los que no puedan trabajar en esta forma.

Cabe mencionar que generalmente se pueden y son usados uno o varios grupos externos de colaboradores de media jornada u ocasionales, los que hacen aportes más limitados y especializados, como lo son especialistas en informática, recursos humanos, relaciones públicas, etc.

3.1.4 El comité directivo.

El comité directivo es un grupo de altos administradores; presididos por el líder, este comité generalmente incluye a los dueños del proceso aunque no se limita a ellos, los cuales proyectan la estrategia global de Reingeniería de la organización, así como las políticas para llevarla a cabo.

Las cuestiones que trascienden el alcance de los procesos y los proyectos particulares se ventilan en el comité directivo. Este grupo resuelve, por ejemplo: el orden de prioridad de los diversos proyectos de Reingeniería y de qué manera se asignan los recursos disponibles. Los dueños de procesos y sus equipos acuden al comité directivo en busca de ayuda cuando se les presentan que no pueden resolver por sí mismos. Los miembros del comité oyen y resuelven los conflictos que se presentan entre los dueños de proceso. El comité directivo puede hacer mucho por el éxito de un extenso programa de Reingeniería

3.1.5 El zar de Reingeniería.

Los dueños del proceso y sus equipos se concentran en sus proyectos específicos. ¿Quién atiende entonces, a la administración activa del esfuerzo de Reingeniería global, al conjunto de esfuerzos de Reingeniería de toda la organización? El líder tiene la perspectiva adecuada, pero no dispone de tiempo para la administración del esfuerzo, día tras día, así que necesita un fuerte apoyo del personal del equipo. Al que desempeña este papel lo denominamos el zar de Reingeniería.

El zar tiene entre sus funciones principales:

- 1) Capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de Reingeniería.
- 2) Coordinar todas las actividades de Reingeniería que estén en marcha.
- 3) Como conservador de las técnicas pertinentes de la compañía, tiene conocimientos que puede transmitirles a los dueños del proceso para quienes la tarea de Reingeniería es nueva.

4) Colaborar en la elección de los de adentro para el equipo e identificar (o incluso conseguir) a miembros de afuera apropiados. También asesora a los nuevos dueños sobre cuestiones y problemas que probablemente van a encontrar.

5) Vigilar a los dueños del proceso para que conserven el buen rumbo a medida que procedan con la Reingeniería. El zar podría convocar y presidir algunas discusiones entre los dueños de los procesos, por ejemplo, cuando los dueños de los procesos de despacho de pedidos y de adquisición de materiales necesiten coordinar sus esfuerzos, el zar tiene el deber de ver que así lo hagan.

6) Desarrollar una infraestructura para Reingeniería, de modo que todo nuevo proyecto de Reingeniería no parezca ser el primero que ha hecho la compañía.

Las técnicas ya bien probadas así como colaboradores de fuera estables y expertos son formas en que las compañías se benefician de su propia experiencia previa, además, con frecuencia es posible que el zar pueda anticipar temprano, en el desarrollo de un proyecto (o aún antes de que se inicie) qué tipo de sistemas de información va a necesitar la compañía para sostener el esfuerzo de Reingeniería así como instalar los equipos necesarios. Esto hará marchar la ejecución mucho más rápidamente.

De igual modo, si de su experiencia anterior aprendió la compañía que la Reingeniería de procesos necesita personal que sólo existe en corto número dentro de la organización, puede proceder a enganchar más gente calificada antes de que el desarrollo del proyecto lo exija, economizándoles así tiempo y angustia a los gerentes de los nuevos proyectos. Hay también mucho que prever en materia de cambios en sistemas administrativos relativos a paga de los trabajadores, remuneraciones y medidas del desempeño. Entre los deberes del zar está prever estas necesidades de infraestructura y atender a ellas aún antes de que surjan.

Una última observación con respecto al zar de Reingeniería es la siguiente: en algunos casos el zar se convierte en un problema por ser demasiado dominante y olvidar que los que están encargados son el líder y el dueño del proceso, por ello es preciso precaverse contra esta posibilidad y recordar siempre que el trabajo de rediseñar tiene que ser labor del dueño de proceso y su equipo.

Éstos son los trabajadores que surgen en los esfuerzos de Reingeniería; el líder, el dueño de proceso, el equipo con sus miembros de adentro y de afuera, el comité directivo y el zar. Cabe mencionar que tal vez reciban éstos u otros nombres, en las compañías ya que la Reingeniería es un arte nuevo y cabe más de un enfoque.

3.2 Principios para la aplicación de Reingeniería.

Se ha hablado de los recursos humanos que rediseñan un negocio y cómo se organizan para tal fin, pero cómo rediseñar, a continuación se dan algunos principios que a menudo, resulta importante conocer, ya que representan una guía de cómo dirigir los esfuerzos al rediseñar un proceso.

Principios para la aplicación de Reingeniería:

1.- Servicio total al cliente. Debe enfocarse por principio en responder a las necesidades y expectativas de los clientes: obtener de la empresa productos exactos con sus gustos y expectativas de alto valor en términos de rentabilidad.

2.- Trabajo en Equipo. Debe eliminarse el trabajo individualista y ser sustituido con trabajo en equipo para favorecer la integración de los procesos.

3.- Liderazgo Participativo. Debe buscarse un liderazgo que aproveche las ideas de todos los miembros de la empresa, las responsabilidades deben compartirse y las decisiones deben consultarse o delegarse a las personas mejor capacitadas, informadas y motivadas en cada problema o situación organizacional.

4.- Empleados Multifuncionales. Debe fomentarse en cada empleado la adquisición de conocimientos y experiencias de todas las fases del proceso.

5.- Énfasis en el trabajo directo. Deben fortalecerse las actividades de transformación directa, aquellas que agregan valor dentro del ciclo del negocio y debilitar la importancia de las actividades indirectas.

6.- Organizar por objetivos, no por tareas. Diseñar el trabajo en relación con el proceso total, definiendo un objetivo en lugar de considerar tareas aisladas.

7.- Unificar tareas de procesamiento de información con el trabajo que produce la información.

8.- Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en sus resultados.

9.- Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso

10.- Capturar información sólo una vez y en su fuente original.

11.- Desafiar todas las reglas y procesos tradicionales para crear otros.

12.- Usar la tecnología para habilitar los procesos, para amortizar el trabajo y para mejorar el valor del Desempeño.

13.- Constituir grupos interfuncionales formados por personas de niveles adecuados y con habilidades apropiadas.

14.- Se debe ser realista en cuanto a la magnitud del esfuerzo.

15.- Considere las características de los procesos y defina la factibilidad, facilidad y prioridad de procesos a rediseñar.

16.- Crear una Visión de lo que busca la empresa con la Reingeniería y como lograrlo.

3.3 Qué evitar al aplicar Reingeniería.

Existen desde luego muchas razones para el posible fracaso de la Reingeniería, y que se tienen que evitar al iniciar o durante el esfuerzo de Reingeniería, entre las más comunes tenemos las siguientes:

1.- Uso inapropiado. Algunos de los fracasos de la Reingeniería son causados porque la organización no se está reinventando así misma, es decir, en lugar de buscar cambios e innovaciones de los procesos, intentan aplicar la Reingeniería para resolver problemas específicos. En estas situaciones, la organización tiende a utilizar la terminología de Reingeniería en forma equivocada.

Ejemplos de uso inapropiado:

- a) La Reingeniería se está aplicando con alcances excesivos o como una cura de los problemas crónicos de liderazgo y gerencia.
- b) Se está usando la Reingeniería de manera selectiva sin efectuar los correspondientes cambios organizacionales.
- c) Existe una incertidumbre acerca de los procesos, la gente y los retos involucrados.
- d) La organización muestra un exceso de confianza e intenta aplicar simultáneamente demasiados procesos de Reingeniería

2.- Falta de Visión. La Reingeniería no se presenta por casualidad ni es obra del destino. Es el resultado de un arduo trabajo y de un curso de acción definido.

- a) No existe un enunciado claro de la visión ni objetivos definidos.
- b) La empresa se enfoca sobre departamentos específicos en vez de tareas interfuncionales.
- c) La Reingeniería se limita a los procedimientos que se verifican dentro de las fronteras organizacionales tradicionales.

3.- Equipos de Reingeniería inefectivos. La Reingeniería es el resultado de esfuerzos humanos por consiguiente, es esencial que el proyecto sea liderado por un grupo cuyos integrantes sean personas hábiles y efectivas. Sin embargo, la mayoría de los recursos humanos internos carecen de las herramientas, experiencias y perspectivas necesarias para una reinención efectiva y por otra parte pocas veces se les asigna el tiempo necesario para comprometerse con el proceso.

Las siguientes son algunas señales de advertencia de que una organización ha formado grupos inefectivos:

- a) Se asignan recursos inadecuados al programa.
- b) No se ha constituido un grupo comprometido con el programa a tiempo completo.
- c) La dirección no apoya y "protege" al grupo responsable.
- d) El grupo se ha organizado en la forma tradicional de los grupos de proyectos.
- e) No se han adoptado las mediciones de compensación y recompensas que reflejen la participación del grupo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.-Potenciación inadecuada. La potenciación implica la eliminación de las barreras burocráticas que encajonan a la gente y les impiden hacer uso efectivo de sus habilidades, experiencia, energía y ambiciones. Significa permitirles desarrollar un sentido de posesión de ciertas partes del proceso que constituyen su responsabilidad del proceso total. En la Reingeniería, la potenciación de los empleados es necesaria para desafiar el status que tienen y diseñar e implementar los cambios. Sin embargo, el grado de potenciación es importante ya que demasiado o muy poco pueden conducir al fracaso.

Las señales de advertencia de una potenciación inapropiada son como sigue:

- a) El poder otorgado es tan considerable que el liderazgo y la administración terminan por diluirse.
- b) Cuando el nivel de potenciación es muy bajo, las doctrinas tradicionales no pueden ser vencidas.
- c) En ciertos casos se presenta una potenciación ficticia; hoy existe y mañana desaparece.

5.-Racionalización del proceso. Con frecuencia, los líderes de la organización apoyan la Reingeniería mientras no afecte a sus áreas. Cuando perciben una amenaza, los gerentes pueden reaccionar racionalizando los argumentos en pro y en contra de la Reingeniería, de manera que sus actividades, su campo de acción y su personal queden protegidos. De esta manera, parecerá que la organización ha trabajado con gran entusiasmo, pero los cambios implantados serán insignificantes.

Las señales de advertencia de la racionalización son:

- a) Se forzan los procesos y los flujos de trabajo para que sean congruentes con la organización existente.
- b) Se buscan los argumentos para justificar la situación actual.
- c) Sólo se logran mejoras incrementales.
- d) Se evita la eliminación de procesos y personas.
- e) Se preservan las estructuras y tareas tradicionales.

6.-Fundamentarse exclusivamente en la tecnología de la información. Aunque pueda parecer una reiteración excesiva, es un hecho que muchas organizaciones llaman Reingeniería a una nueva base tecnológica pero la realidad es que esto no transforma a la empresa.

Las señales de advertencia de que se está confiando demasiado en la tecnología de la información son como sigue:

- a) Automatizar las cosas que ya se están haciendo (en vez de automatizar los procesos o actividades reinventadas).
- b) Aceleración de los flujos de procesos existentes.
- c) Automatización de lo obvio.
- d) Adquisición de la tecnología más moderna sin previo análisis inductivo.

7.-Uso de fronteras geográficas y organizacionales para demarcar las diferencias. En el pasado, las empresas pensaban que el método más efectivo consistía en ensamblar diversas unidades operativas autónomas. La empresa global de la actualidad y del futuro requiere una estructura diferente y otro tipo de procedimientos gerenciales.

La Reingeniería visualiza a todas las localidades y unidades operativas como partes de una sola entidad; identifica las necesidades comunes y mediciones de desempeño y éxito, reconoce los requerimientos específicos y neutraliza cualquier anomalía. La consistencia resultante para las estrategias, los principios operativos, los procesos y las tecnologías, le dan apoyo a una organización más delgada, rápida, inteligente y competitiva.

Existen varias señales de advertencia de que una organización está creando o preservando fronteras que conducirían al fracaso:

- a) Considerar a las localidades dispersadas, descentralizadas o geográficamente remotas como separadas, independientes o especiales.
- b) Evitar las operaciones totalmente autónomas.

8.- Falta de comprensión de los procesos de Reingeniería y sus implicaciones. La Reingeniería es una tarea difícil. Requiere perseverancia, compromiso y obediencia a una metodología sensible. Con frecuencia se exageran las expectativas subestimando los esfuerzos e implicaciones inherentes. El personal involucrado en los procesos de Reingeniería debe mostrar un profundo respeto por sus alcances y complejidad.

Las siguientes son algunas de las señales de advertencia de que la gente puede no estar comprendiendo lo que implica la Reingeniería:

- a) Son incapaces de discutir las fases y las implicaciones de los procesos de Reingeniería.
- b) Usan la Reingeniería selectivamente para soslayar o reforzar políticas.
- c) No demuestran pasión por rediseñar el proceso.

Estas situaciones y algunas otras comúnmente surgen según el tipo de empresa y las características del proceso que se quiera rediseñar, más aun, cuando nunca antes se a realizado un cambio tan radical en la organización, por lo que será necesario que se tenga una especial sensibilidad al ambiente cuando se esta rediseñando, ya que ésta le permitirá a las empresas detectar y eliminar estas situaciones dañinas antes de que eviten alcanzar el éxito del esfuerzo de Reingeniería.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA METODOLÓGICA

PARA LA APLICACIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA APLICACIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.

4.1 Consideraciones importantes para aplicar Reingeniería.

4.1.1 Respuestas al cambio y su manejo.

Un cambio ocurre cuando termina alguna cosa y comienza otra nueva o diferente; por lo general cualquier cambio produce respuestas diversas en las organizaciones y en definitiva la atención que se dé a estas respuestas y a su manejo, son muy importantes, ya que como se ha dicho en los capítulos anteriores la Reingeniería es un cambio radical, por ello es importante el dedicar especial atención a estas respuestas y a su correcto manejo.

Por lo general en las empresas se obtienen las siguientes respuestas al cambio según los distintos niveles:

a) Alta Dirección:

En la compañía tradicional, a los altos directivos se les dificulta afrontar las consecuencias directas del cambio. Con frecuencia, subestiman el impacto que tiene sobre sus empleados. Tienden a aislarse; a menudo se dedican a las sesiones de planificación estratégica y a reunir información en reportes sobre encuestas. Rehuyen la comunicación o la búsqueda de "malas noticias", porque les es difícil admitir que "no saben". Dan por hecho que los empleados "están de acuerdo" cuando se les anuncia un cambio, y si el personal se queja o lo resiste, culpan a los directivos de nivel medio. Es frecuente que se sientan traicionados si los empleados no responden positivamente.

b) Dirección media:

Los directivos de nivel medio se sienten presionados para hacer que cambie la organización de acuerdo con los deseos de la alta dirección. Se encuentran atrapados en medio de la organización y muchas veces divididos. Se sienten asediados por empleados molestos, retraídos o que se resisten y que ya no responden como anteriormente a los métodos administrativos. Así mismo sienten que sus superiores los han abandonado, los culpan o no los comprenden.

c) Empleados y Trabajadores:

Muchas veces cuando los directivos anuncian un cambio, los trabajadores se sienten atacados y traicionados. Con frecuencia, el anuncio los toma desprevenidos y en realidad no lo pueden creer. La respuesta de muchos de ellos es la resistencia, el enojo, la frustración, la confusión. Les atemoriza la idea de correr riesgos, ser innovadores o probar cosas nuevas. Experimentan una pérdida de relaciones tradicionales, estructuras familiares y modalidades predecibles de avance en sus carreras.

Pero independientemente de cómo reaccionan los diferentes niveles en las empresas, las personas que los conforman, tienen que comprender y aceptar el cambio, para que éste tenga éxito y más aún si este cambio es tan radical como lo es la aplicación de Reingeniería, pero por lo general esto no ocurre muy rápidamente, es decir existe un periodo de transición, el cual puede acelerarse o retardarse según se maneje, donde la gente aprenderá a despedirse de lo viejo y abrazar lo nuevo.

Normalmente las personas no modifican su comportamiento sólo por tener determinada información, por ejemplo, ¿ Cuántas personas han dejado de fumar debido a la advertencia que aparece en las cajetillas de cigarros? Es mucho más común que las personas cambien debido al apoyo, estímulo, confrontación y empatía de un conocido que por sí solas, por ello es importante comprender que, las personas en las que el cambio provoca un sentimiento de pérdida no son débiles, ni anticuadas, esto es parte normal de cualquier transición. Al aplicar Reingeniería es muy importante tomar en cuenta que la dirección de la empresa será la responsable de que el cambio sea llevado con éxito a través de toda la organización.

Casi toda la gente atraviesa por cuatro fases en cada transición por el cambio (fig.4.1); sin embargo, algunas pueden superar pronto o detenerse mucho tiempo en diferentes etapas de éste.

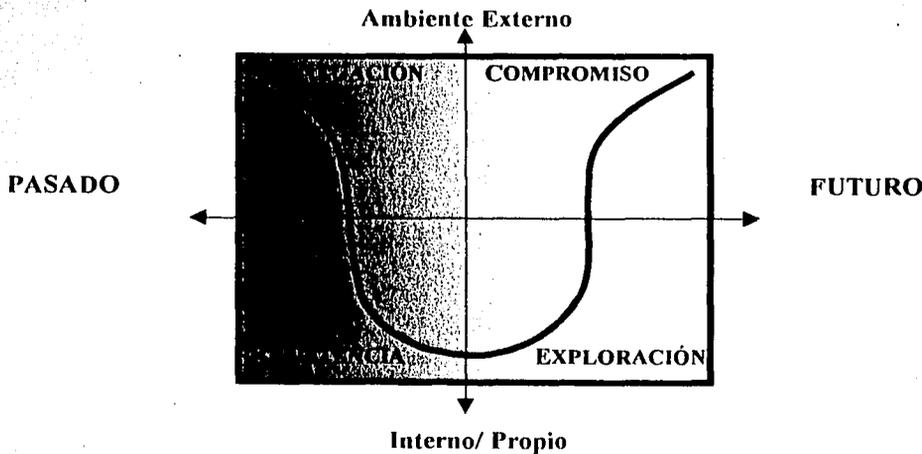


Fig. 4.1 Fases de transición en la curva del cambio

La transición conduce de la manera en que se hacían las cosas en el pasado hacia el futuro. Durante el cambio, las personas se fijan en el pasado, y niegan el cambio. Luego, todas pasan por un periodo de preocupación, durante el cual se preguntan dónde se encuentran y cómo las afectará. Es entonces cuando normalmente se presenta la resistencia. Conforme entran en las fases de exploración y compromiso, comienzan a ver hacia el futuro y con ello las oportunidades que puede ofrecerles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se analiza cada una de las fases antes mencionadas así como algunas medidas de manejo que se pueden tomar en cada una de ellas.

1ª NEGACIÓN

A menudo, cuando se da a conocer un cambio muy importante (y la Reingeniería lo es), la primera reacción es el aturdimiento. Parece como si el anuncio no se captara del todo. No sucede nada. Las personas continúan trabajando como de costumbre. Tal parece que la productividad continuará y nada será afectado.

La etapa de negación puede prolongarse si no se estimula a los empleados a que expresen sus reacciones, o si los directivos se conducen como si lo único que tuvieran que hacer los empleados fuera proceder con sus tareas de acuerdo con los nuevos métodos. La negación es perjudicial por que obstruye el progreso del cambio, los empleados siguen pensando en cómo eran las cosas, sin explorar las maneras en que pueden o necesitan cambiar.

Algunas de las medidas que se pueden tomar para superar con mayor rapidez esta fase son entre otras: enfrentar a las personas con la información en forma clara, hacerles saber que habrá un cambio radical, explicarles lo que es de esperarse y sugerirles las medidas que pueden adoptar para ajustarse al cambio.

2ª RESISTENCIA

La resistencia surge cuando las personas han pasado del aturdimiento a la negación y comienzan a experimentar dudas sobre sí mismas, disgusto, depresión, ansiedad, frustración, temor o incertidumbre a causa del cambio.

Durante la fase de resistencia, las personas están molestas y negativas. Los gerentes escuchan muchas murmuraciones, el departamento de personal tiene que atender una gran cantidad de asuntos. Las ausencias, enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo se multiplican.

Si bien para una compañía es difícil experimentar abiertamente las expresiones negativas, eso es precisamente lo que contribuye a reducir su efecto al mínimo. Cuando se permite a las personas que externen sus sentimientos y compartan su experiencia, esta fase transcurre con más rapidez.

Durante el período de resistencia, las empresas pueden valerse eficazmente de los rituales de las organizaciones (por ejemplo: fiestas, entregas de premios, comidas, etc.) para hacer frente a esas respuestas normales. Las personas necesitan disponer de alguna manera para decir adiós a lo viejo y de comenzar a dar la bienvenida a lo nuevo.

Además de estos rituales se pueden utilizar algunas otras medidas para manejar esta fase por ejemplo: escuchar, reconocer los sentimientos y fomentar el apoyo mutuo.

A la larga, todo mundo llega al punto más bajo y comienza a subir por el otro lado de la curva del cambio. Los grupos de trabajo notan repentinamente un renovado interés por el trabajo y un renacimiento de la creatividad. Esto indica que la fase dos está terminando.

3ª EXPLORACIÓN

Durante la exploración, se libera energía conforme las personas vuelven a fijar su atención en el futuro y en el ambiente externo. A medida que las personas intentan comprender en que consisten sus nuevas obligaciones, buscan nuevas maneras de entenderse con los demás, aprenden más acerca de su propio futuro y se preguntan como funcionará la nueva organización de la compañía. Durante la exploración, es común que las personas recurran a su energía creativa interna para determinar las maneras de capitalizar el futuro.

Algunas pautas que podrían acelerar el paso de esta fase son entre otras: concentrarse en las prioridades y proporcionar todo tipo de capacitación necesaria, hacer y mantener un seguimiento de los proyectos en marcha, conducir sesiones de confrontación de ideas, visualizaciones y planeación.

4ª COMPROMISO

Después de buscar, probar, experimentar y explorar comienza a surgir una nueva etapa. La persona o el grupo está listo para el Compromiso. Durante esta fase, los empleados están prestos a concentrarse en un plan. Están dispuestos a volver a dar forma a su misión y a planear actividades para lograr que funcione. Están preparados para aprender nuevas maneras de trabajar juntos, y han renegociado sus funciones y expectativas. Los valores y actividades necesarias para comprometerse con una nueva fase de productividad ya son conocidos. Se trata de una fase en la que los empleados están dispuestos a identificarse sólidamente con un nuevo conjunto de metas, así como a definir cómo lograrlas. Esta fase durará hasta que haya otro cambio de gran magnitud y comience un nuevo ciclo de transición.

Algunas pautas en esta fase son: fijar metas a largo plazo, concentrarse en la organización y trabajo en equipo, aprobar y recompensar a quienes respondan al cambio, mirar hacia adelante.

Estas son pues las fases en que se ven involucradas las personas cuando se realizan cambios en las organizaciones pero ¿quiénes se encargan de conducir la transición? La respuesta a esta pregunta no es otra más que la dirección de la empresa, ellos son los encargados de dirigir el cambio a través de estas fases.

Se mencionaron algunas pautas para que estas personas conduzcan cada una de las fases de transición durante el cambio, pero es importante manifestar que cualquiera que sea la fase lo más importante es que exista una enorme y tal vez como nunca antes comunicación en ambos sentidos entre dirección y trabajadores, para este fin pueden ser utilizados foros públicos, boletines, cintas de video, platicas personales, discusiones informales y cualquier otro método que fomente dicha comunicación.

Esta comunicación será importante ya que permitirá que la gente entienda el cambio al ser respondidas sus preguntas, al ser escuchadas sus sugerencias, al poder expresar sus sentimientos y al sentirse parte importante del cambio.

Un manejo adecuado de las respuestas al cambio permitirá que una organización logre con mayor éxito un esfuerzo de Reingeniería.

4.1.2 Paradigmas y supuestos.

El entorno empresario ha adoptado este vocablo, cuyo significado es "modelo" o "ejemplo" para definir el conjunto de reglas según las cuales una organización procede en la búsqueda de sus objetivos. Ampliando ese sentido, un paradigma es el modelo que permite comprender una organización, y en función del mismo predecir la probable reacción ante el ingreso de nuevos elementos al sistema. En el lenguaje corriente de los negocios, un paradigma incluye también supuestos de mucho tiempo aceptados como válidos (sin muchas veces serlo), que rigen las actividades gerenciales y operativas de una empresa, dándole a ésta la estructura, sentido y motivación que necesita.

Los paradigmas tienen componentes que actúan efectivamente como resistencia al cambio (Reingeniería), cerrando posibilidades a innovaciones, que no serán seriamente consideradas ni apoyadas, frecuentemente por provenir de fuentes externas a la empresa o de distintos departamentos.

Las actitudes, a veces subconscientes, derivadas de viejos supuestos, aceptados sin ningún cuestionamiento, alteran la correcta percepción de necesidades y oportunidades, e influyen negativamente en los procesos de decisiones y planeamiento.

A continuación se mencionan ejemplos comunes de supuestos y paradigmas:

1. El trabajo es controlado de arriba hacia abajo.
2. Debe separarse la actividad de Recursos Humanos de la operación del negocio.
3. Los gerentes no necesitan ser expertos en lo que están administrando.
4. Las tareas deben diseñarse sin tener en cuenta a los individuos.
5. Teoría X: se obliga a la gente a trabajar. Teoría Y: la gente quiere trabajar y debe ser dirigida. (de Douglas MacGregor)
6. El organigrama representa la estructura real de la empresa.
7. Los gerentes deben cooperar con sus colegas.
8. Se espera que todos los productos y servicios produzcan utilidades.
9. Se reconoce la existencia de la cultura empresaria, pero no se le asigna importancia.
10. Los acontecimientos imprevistos no afectarán los planes de la empresa.

Supuestos como los mencionados y muchos otros deben ser sometidos al más estricto análisis al intentar encarar proyectos de Reingeniería, para justificar el esfuerzo y asegurar el éxito.

Un cambio de paradigmas es, estrictamente, un cambio fundamental de las normas, procedimientos, supuestos y actitudes vinculadas con una forma particular establecida para el desarrollo de un negocio. Cuando más fuerte sea la adhesión a los paradigmas existentes, tanto más difícil será la percepción de la necesidad de cambios y la receptividad hacia las innovaciones propuestas o requeridas por el mercado.

La evolución de los negocios trae a la par el crecimiento, a veces desproporcionado, de las estructuras orgánicas y de apoyo de las empresas, que incluyen "funciones" como Recursos Humanos, Comunicaciones, Transporte, Mantenimiento, Administración Contable, Sistemas, etc., que todos los sectores deben compartir, cuyo uso está reglamentado por normas y procedimientos, usualmente expresados en voluminosos manuales.

Al aumentar en complejidad la esencia de los negocios, cada sector crea sus propias reglas, informales, que rigen las actividades, y las más de las veces poco tienen que ver con las normas escritas. Se plantea así uno de los problemas iniciales en los proyectos de Reingeniería, como es el de detectar y describir la verdadera "anatomía y fisiología" de la empresa, para luego intentar su rediseño.

4.1.3 La motivación en el trabajo.

Se ha hablado de las respuestas al cambio, sus fases y manejo, además de algunos supuestos y paradigmas que se tienen que superar, pero después de que se han superado las fases del cambio y se han eliminado los supuestos, ¿Qué sucede con la gente?, Es cierto que ya acepto el cambio y quizá hasta se comprometió con éste, pero ¿Por cuánto tiempo? ¿Qué le impulsa a trabajar arduamente y ser altamente productivo? Es decir, ¿Cómo motivar a la gente para obtener buenos resultados?.

Durante muchos años se han investigado y desarrollado diversas teorías de la motivación humana, y si bien como se ha mencionado la aplicación de Reingeniería en la organización provocará que la gente se sienta más satisfecha con el valor que a creado, esto no necesariamente provocará una motivación constante, de hecho en muchos casos ésta provendrá de otras circunstancias, las cuales se tocan a continuación.

Muchas teorías descansan en el supuesto de que si una persona esta satisfecha estará motivada y será productiva, pero evidentemente que existen excepciones, ¿Qué es entonces realmente lo que sucede? ¿Está relacionada la satisfacción con la motivación?. Si bien si existe una relación entre ambas, también existen diferentes variables que determinan dicha relación, es decir, la satisfacción es un resultado de las expectativas de lo que la gente espera obtener de su trabajo y lo que realmente obtiene.

El siguiente esquema (fig.4.2) ejemplifica lo anterior, es decir, la relación entre las percepciones de lo que se invierte en el trabajo y los beneficios que se obtienen del mismo, así como su repercusión en la satisfacción o insatisfacción en las personas.

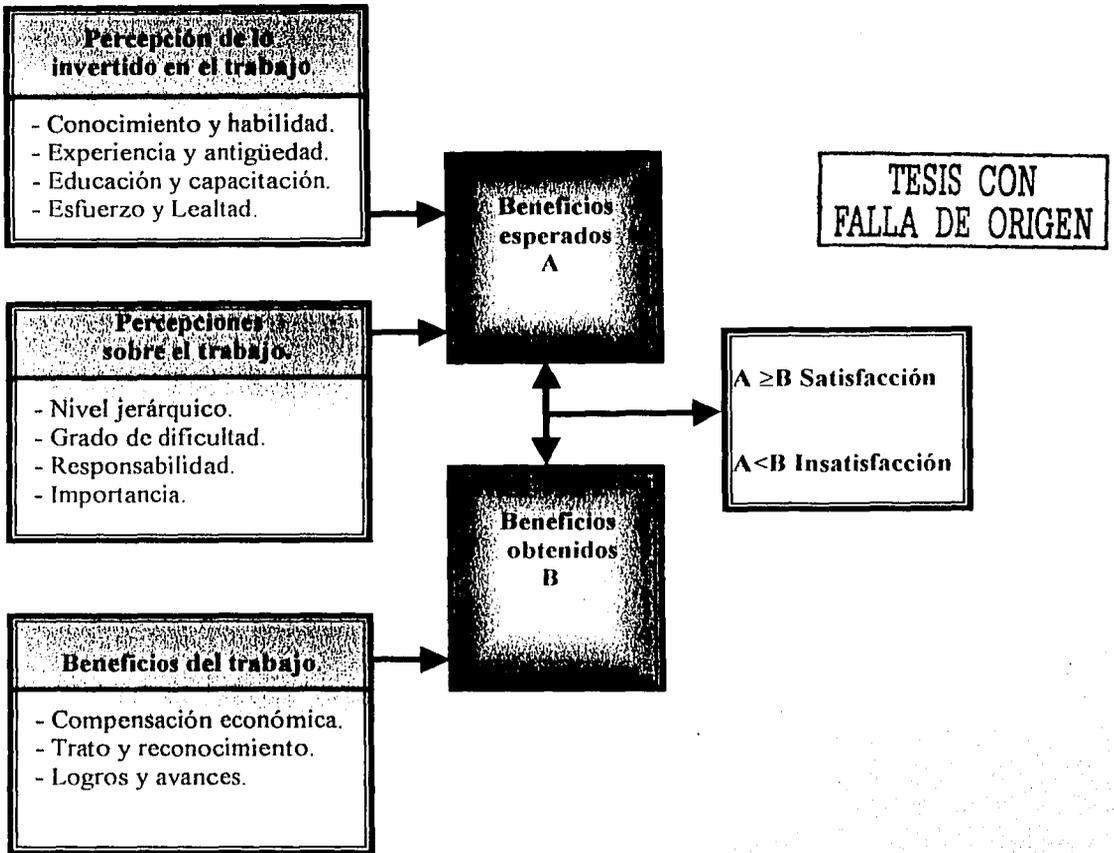


Fig. 4.2 Percepciones de lo que se invierte en el trabajo y los beneficios que se obtienen.

Después de la comparación entre beneficios esperados y obtenidos se sabe que cuando lo esperado es mayor a lo obtenido, se puede esperar insatisfacción y con ello, está comprobado que los empleados tienden a tener conductas no apropiadas y poco productivas, tales como ausentismo, abuso de los recursos de la empresa, influencia negativa en compañeros y hostilidad hacia los superiores.

Pero cuando se logra la satisfacción de los empleados ¿Están estos motivados?, ¿Son los que están satisfechos los que tienen el más alto desempeño dentro de la empresa?, o ¿no son los satisfechos los que siempre quieren más y a menudo por ello son conflictivos?

La respuesta a estas preguntas es simple, la satisfacción de los empleados sirve básicamente para asegurar su disposición a trabajar, pero no para que lo haga bien o mejor aún para que realmente estén motivados a hacerlo.

Es decir, primeramente se debe cuidar la existencia de empleados insatisfechos ya que éstos está comprobado causarán problemas como los mencionados, pero después ¿qué hacer? La

satisfacción no me garantiza motivación, así que, profundizando un poco en los estudios de qué es lo que motiva a las personas, tenemos que la respuesta no es única ya que dependiendo de la persona, su situación y sus intereses, ésta se vera motivada por diferentes factores, en otras palabras algunas son motivadas por lo económico (bonos, incrementos, gratificaciones, etc.), mientras que otras por el aspecto social del trabajo (aceptación de los demás, estima, confianza, etc.), otras por la seguridad y el reconocimiento (estabilidad laboral, protección, permanencia, etc.) y algunas otras por aprender, superarse y ser mejores (desarrollo de su potencial).

Pero ¿Cuándo se trata de una u otra?

Existe una escala o jerarquía de necesidades propuesta por un psicólogo y Humanista llamado Maslow, en la cual se destaca que una persona busca cubrir sus necesidades en un orden prioritario:



Así que para contestar a la pregunta de cuando una y cuando otra, el valor que tienen las distintas necesidades para cada individuo, debe ser investigado y analizado, esto con el fin de impactar en la satisfacción laboral de cada persona y en su motivación; pero... sí, pero ello resulta tan complejo y tan diverso, que para este trabajo se partirá de una hipótesis general y posteriormente, basándose en ésta y tomando algunos factores en cuenta, se desarrollará una propia que considero adecuada para este trabajo.

Las investigaciones han demostrado repetidamente que, las empresas obtienen el desempeño que logran recompensar, pero muchas veces la conducta recompensada no es un alto desempeño (motivación). Por ejemplo, al recompensar la puntualidad no necesariamente se logran personas más puntuales, sino personas que condicionan su puntualidad a la obtención de una recompensa. Con ello se les está reforzando la idea de que la puntualidad es tan difícil de cumplir que tiene que premiarse. ¿Y qué se logra al final? Que la puntualidad se convierta en un negocio y en un costo más para la organización, y no en un valor aprendido que sea parte de una forma cultural de comportarse.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Muchos investigadores han tratado de definir las “recompensas más poderosas” en busca de la Motivación. Uno de ellos presumió incluso haber encontrado en las recompensas laborales el método de administración más poderoso del mundo; los principios parecen lógicos y muy convincentes.

Recompensar:

- Soluciones sólidas en lugar de arreglos rápidos.
- La toma de riesgos en lugar de evitarlos.
- La creatividad aplicada en lugar de la conformidad sin ingenio.
- La acción decisiva en lugar de la parálisis por análisis.
- El trabajo inteligente en lugar del activismo.
- La simplificación en lugar de la complicación innecesaria.
- La conducta efectiva y callada en lugar del exhibicionismo.
- La calidad del trabajo en lugar de su rapidez.
- La lealtad en lugar de la rotación.
- El trabajo que une, en lugar del trabajo que separa.

Pero por otro lado otras investigaciones han demostrado que el poder de las recompensas es limitado. Las recompensas, principalmente mediante incentivos económicos, no tienen capacidad para cambiar los valores y actitudes que dan lugar a la conducta humana, no tienen capacidad transformadora de los cimientos de una actitud o forma de pensar y actuar; por tanto, no sirven para crear compromisos genuinos a largo plazo. Ciertamente pueden cambiar de forma temporal lo que hacemos por costumbre, pero las recompensas y los castigos son los dos lados de una misma moneda, porque son ambos manipuladores y en esencia: buscan cambios de conducta a través de estímulos proporcionados por quienes tienen la autoridad en una organización. En conclusión, los sistemas de compensación muchas veces fracasan porque hacen que las personas se interesen menos por lo esencial de su trabajo y por su participación natural en el mejoramiento, que por obtener los incentivos intrínsecos que provienen por realizar un esfuerzo.

Entonces, si bien es posible motivar hasta cierto punto de esta forma y tal vez resulte muy eficaz en algunos casos y por algún tiempo, existe otra manera diferente y mejor, pero muy compleja y por ello menos viable: Motivar a las personas desde dentro para que se interesen por hacer bien las cosas, por aprender, por dar ideas, por participar, por cuidar los recursos de la organización, por ir hacia delante.

¿Pero cómo se logra esa motivación interna? No es sencillo, los grandes estudiosos de la psicología organizacional se lo han preguntado desde principios del siglo XX, y la respuesta está todavía en formación, pero en general, sí, se sabe que los individuos buscan trabajos que les sean psicológica y económicamente recompensantes, así que la hipótesis que se plantea en este trabajo para buscar la motivación en las personas es la siguiente:

- 1.- Primeramente, que no exista insatisfacción, la cual está comprobado crea como ya se mencionó factores negativos.
- 2.- Segundo, buscar la satisfacción total de las personas, cuidando las necesidades y los intereses de la empresa.

3.-Posteriormente, buscar la motivación constante mediante la recompensa de factores productivos e inteligentes como los antes mencionados: "recompensas poderosas".

4.- Desarrollar un mecanismo de investigación constante en búsqueda de los niveles jerárquicos en la pirámide de necesidades de las personas involucradas en las empresas, así como los diferentes procedimientos y acciones que permitan tener motivadas a las personas y a sí mismo llevar a las personas con dirección del nivel más alto.

5.-Al mismo tiempo y como parte muy importante, buscar desarrollar en los empleados mediante información y concientización, esa cultura de la motivación interna, enfocada y basada plenamente en la búsqueda de la superación personal y desarrollo de ellos mismos como seres capaces, inteligentes y potencialmente ilimitados.

6.- Recompensar, inteligentemente los esfuerzos manifiestos de los empleados, por integrarse y ser parte del desarrollo interno de esta cultura motivacional.

En pocas palabras, creo que la clave para que la motivación se establezca, mantenga y sea exitosa, es necesario combinar los dos tipos de motivación, la externa como un recurso temporal, por el tiempo en que la interna es desarrollada, o en otras palabras durante el tiempo en que las personas se apropien del compromiso y se convenzan de que ellas pueden ser las inventoras de su propia dinámica de trabajo.

Lo cual con el tiempo permitirá que tengan esa motivación interna que los impulsará a mejorar y crecer día con día, en Reingeniería dentro de los equipos de trabajo se apreciará enormemente esta Motivación ya que ella representará una oportunidad constante para demostrar su ingenio y capacidad.

4.1.4 La creatividad.

Antes de empezar con el desarrollo metodológico para la aplicación de Reingeniería, se mencionará otro factor que al igual que los tres anteriores, resulta muy importante no solo para aplicar Reingeniería por primera vez, sino para que la gente que labora en las instituciones, pueda en todo momento ser capaz de contribuir en la mejora de la organización y por qué no en una futura reaplicación de Reingeniería.

La creatividad es una disposición que existe, potencialmente, en todos los individuos y a todas las edades, para resolver problemas en una forma novedosa y apropiada; mientras que la innovación no es otra cosa que la creatividad aplicada y se entiende como el resultado, objetivo y tangible, de una idea creativa.

Existen dos tipos de innovación:

- 1) La adaptación innovadora, de un bien o servicio que ya existe para mejorarlo.
- 2) La innovación, propiamente dicha, que se refiere a la creación de un bien o servicio que no existía.

Estos dos tipos de innovación y en especial la última, es algo de lo que se hace en Reingeniería, es decir en Reingeniería se crean nuevas maneras, métodos o procedimientos de hacer las cosas de una forma creativa y que no existía antes, esto con el fin que mencionamos al inicio de este trabajo, a saber, obtener mejoras espectaculares de rendimiento.

De aquí se deriva el interés de hablar en este trabajo de la creatividad e innovación y todo lo que éstas conllevan.

El proceso creativo tiene su origen en el cerebro humano, este órgano está dividido en dos hemisferios derecho e izquierdo y según estudios realizados por varios investigadores, se ha comprobado que cada hemisferio cerebral es responsable de ciertas habilidades y capacidades específicas, como por ejemplo:

Hemisferio Izquierdo: Lenguaje oral, lenguaje escrito, razonamiento matemático, lógico y analítico, análisis secuencial de eventos, disección de un todo en sus partes, conciencia del tiempo, entre otras.

Hemisferio Derecho: Es mudo (no verbal); aprecia la belleza en todas sus formas; holístico (que integra las partes en un todo), emotivo, base de la creatividad y la intuición, funciona por medio de imágenes, no es consciente del tiempo, entre otras.

Antes de continuar con el proceso creativo cabe mencionar que esta distribución no es perfecta y que existen en algunas ocasiones aptitudes en ambos hemisferios, sin embargo, siempre existe una tendencia a desarrollarse en el hemisferio antes mencionado; en el caso de las personas que son zurdas, los hemisferios trabajan en forma opuesta.

Las etapas del proceso creativo con su respectivo funcionamiento cerebral son las siguientes:

Etapa 1. Definición y planteamiento del problema en forma lógica.

Hemisferio izquierdo.

Etapa 2. Recopilación de todos los datos e información necesarias para resolver el problema.

Hemisferio izquierdo.

Etapa 3. Periodo de incubación. Aquí es donde se deja de pensar conscientemente, el problema, es decir, cuando se llevan a cabo actividades cotidianas como: lavarse los dientes, caminar, rasurarse, conducir un automóvil, dormir, etc. Aparentemente, en esta etapa, el hemisferio izquierdo, permite actuar al derecho pensar el problema en una forma creativa.

Hemisferio Derecho.

Etapa 4. Iluminación. Es aquí donde se produce la idea o como se dice, se prende el foco, es decir nace la creación propiamente dicha.

Hemisferio Derecho.

Etapa 5. Verificación o validación de las respuestas obtenidas. Aquí es donde, lógica y racionalmente, se comprueba y valida la solución obtenida.

Hemisferio izquierdo.

Éstas son pues las etapas del proceso creativo, el hemisferio derecho en este proceso juega el papel más importante, ya que en él se generan respuestas creativas, pero ¿Cuándo y bajo que condiciones trabaja este hemisferio para generar ideas creativas? Según diversos estudios, durante el sueño el hemisferio izquierdo reduce su actividad hasta en un 90% por lo cual el hemisferio derecho puede aportar respuestas creativas, por ejemplo: cuando una persona está sumergida en algún problema en particular, que desea con toda intensidad resolver pero que no le encuentra respuesta por más que le da vueltas, lo mejor que puede hacer es olvidarse de él y si es posible dormir un poco. Y por increíble que parezca este consejo en muchas ocasiones da resultados muy positivos.

También existe ciertos lugares y actividades en donde la creatividad flórese, por ejemplo: al llevar a cabo alguna labor manual rutinaria, caminando tranquilamente y sin preocupaciones, en el momento de despertar o quedarse dormido, cuando se conduce un automóvil rutinariamente, mientras se toma un baño o se rasura, entre otras.

Sin lugar a dudas la empresa no podrá en sus instalaciones, dar las condiciones de los lugares y acciones que fomentan la creatividad, como las antes mencionadas; pero sí puede valerse de algunas acciones para motivar la creatividad en los empleados por ejemplo:

1) Recompensar las ideas creativas aportadas por los empleados, en cualquier momento, es decir, se pueden tener medios visuales que le recuerden a la gente que todas las ideas son bien recibidas y que aquellas que resultan ser realmente creativas e innovadoras serán altamente premiadas, así mismo que la aportación continua de este tipo de ideas traerá consigo beneficios como el reconocimiento, admiración, y superación personal día con día. Esto permitirá que cuando los empleados a pesar de no encontrarse en la empresa, tengan presente la búsqueda de la creatividad, ya que ésta es necesaria en su trabajo diario además es bien recompensada.

2) Si bien no se pueden tener los lugares y acciones del todo para fomentar la creatividad, si resulta importante el que no exista factores que se opongan a la misma, es decir, si el empleado no se siente a gusto en su trabajo, difícilmente, éste tendrá la más mínima motivación de crear e innovar la manera en que hace las cosas, un método muy eficiente para evitar estos factores negativos es el tener en cuenta tres aspectos:

- a) La capacidad física.
- b) Los conocimientos.
- c) La compatibilidad con el trabajo.

Si estos tres aspectos están acordes con el trabajador, seguramente se dará un paso adelante para lograr que el trabajador se interese y le sea agradable su trabajo, y con ello fomentar la capacidad creativa e innovadora la cual desde el punto de vista de la Reingeniería, no tiene precio.

4.2. Metodología propuesta.

La metodología que se presenta a continuación es una propuesta de cómo rediseñar procesos de negocios en empresas, principalmente de origen mexicano, y está dividida en cinco fases de aplicación principales que a su vez están integradas de varias actividades o pasos, además de una sexta la cual representa fase donde se recopila lo aprendido del esfuerzo (fig.4.3) estas fases y pasos serán desarrollados y explicados en el resto de este capítulo.

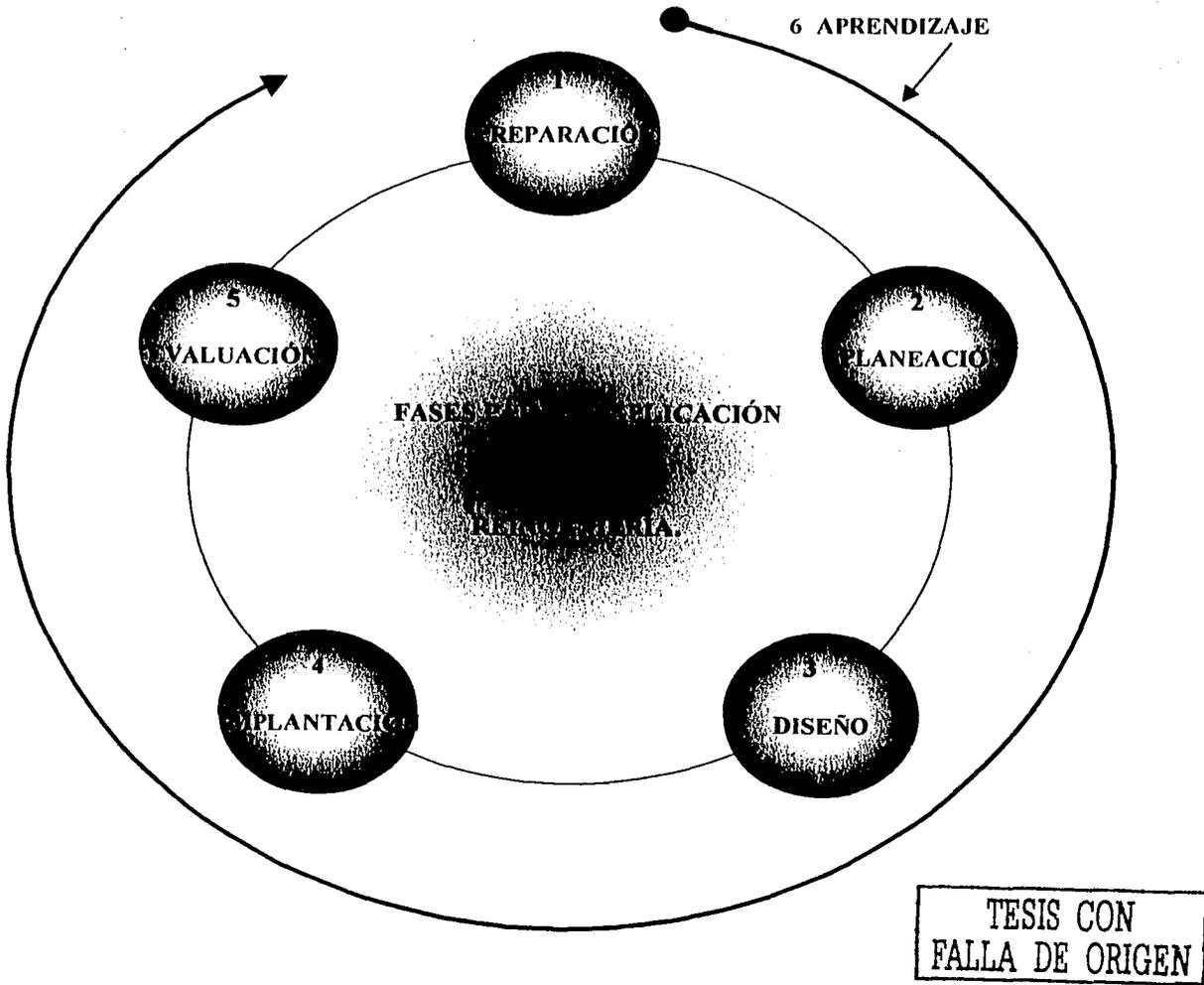


Fig. 4.3 Fases para la aplicación de la metodología para la aplicación de Reingeniería.

FASES Y PASOS PARA LA APLICACIÓN DE REINGENIERIA DE PROCESOS

FASE 1.- PREPARACIÓN	
PASO	
1	Preparar a la Dirección.
2	Crear el Comité Directivo.
3	Preparar a la fuerza de trabajo.

FASE 2.- PLANEACIÓN	
PASO	
4	Desarrollo del Argumento Proacción y la Declaración de Visión .
5	Identificar procesos existentes.
6	Análisis de procesos existentes.
7	Determinar el orden de la aplicación.
8	Formar Equipos de Reingeniería.
9	Determinar a todos los protagonistas.

FASE 3.- DISEÑO	
PASO	
10	Antes de Rediseñar.
11	Inicio del rediseño.
12	Definir el diseño del nuevo proceso.
13	Comparación entre el proceso anterior y el rediseñado.

FASE 4.- IMPLEMENTACIÓN	
PASO	
14	Preparación de proyecto piloto.
15	Puesta en marcha del P. Piloto.
16	Evaluar el funcionamiento del proyecto piloto.
17	Detallar si es necesario.
18	Implantar el nuevo proceso.

FASE 5.- EVALUACIÓN	
PASO	
19	Evaluar el proceso rediseñado.
20	Cuantificar las mejoras.

FASE 6.- APRENDIZAJE	
PASO	
21	Aprendiendo y sentando las bases para el futuro.

4.2.1 FASE 1 PREPARACIÓN del Esfuerzo de Reingeniería.

La primera fase de la metodología está constituida por la preparación para el cambio, es decir, en esta fase se establecen las bases para poner en marcha la Reingeniería, y se da básicamente en dos sentidos:

- a) Preparar a la Dirección para aceptar y abrazar el esfuerzo de Reingeniería.
- b) Preparar a los Empleados de la organización a comprometerse y cambiar.

PASO 1. PREPARAR A LA DIRECCIÓN.

La alta dirección de las organizaciones debe preparar y proveer lo necesario para todo esfuerzo de Reingeniería, así que, el primer paso en esta fase, es que antes que nada, la alta dirección se convenza de la necesidad del proceso de cambio, ya que de otra manera el esfuerzo fracasará.

Para ello se deberán hacer lo siguiente:

Educar a la dirección en el proceso de Reingeniería y la necesidad del cambio.

La alta dirección tiene que estar consiente de qué es la Reingeniería, y el impacto potencial que puede tener ésta sobre la estructura, cultura y recursos organizacionales, es decir, en este primer paso lo que se busca es que la dirección vea, analice, comprenda y sobre todo acepte la necesidad de cambio, y que de la misma manera entienda las grandes ventajas que ofrece la Reingeniería de procesos para llevar acabo dichos cambios.

Esta educación puede ser comunicada mediante algunas sesiones durante un curso, dado por un directivo que haya sido capacitado y por ello, que conozca y sea capaz de transmitir su conocimiento sobre Reingeniería de procesos o bien, se puede traer a alguien externo a la empresa, que sea experto en este campo.

PASO 2. CREAR EL COMITÉ DIRECTIVO.

Una vez que la dirección a terminado el proceso de educación y se ha emocionado y comprometido con la Reingeniería y ha nombrado al Líder, es necesaria la creación de un comité directivo, mismo que está encabezado por la dirección, el cual recibirá de ésta, la educación y capacitación en cuanto a la Reingeniería, lo que asegurará que el esfuerzo de Reingeniería reciba la atención, apoyo y participación no solamente de los niveles más altos de la dirección sino también de la gente más capaz de la organización, la que posteriormente estará encargada de dirigir el rediseño de los procesos.

PASO 3. PREPARAR A LA FUERZA DE TRABAJO.

El tercer paso consiste en preparar a la fuerza de Trabajo para los cambios, es decir, informar a los empleados de su papel en el cambio y el compromiso que necesitarán desarrollar hacia éste; en forma más específica el Comité Directivo ya con el conocimiento de la Reingeniería comunicado por el líder y la dirección, educa hasta donde sea necesario a la fuerza de trabajo respecto al proceso de Reingeniería y la necesidad de este cambio.

Esta información puede darse mediante reuniones, actividades, medios audio visuales y todo aquello que fomente el consenso y la confianza de los empleados hacia los integrantes del Comité Directivo, ya que ellos en el futuro los guiarán en el rediseño de los procesos.

4.2.2 FASE 2 PLANEACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.

La siguiente fase después de la preparación es la de planear, y está fase esta dividida en 6 pasos, que son de gran importancia para la obtención del éxito del esfuerzo de Reingeniería, pues constituyen la dirección y sentido del esfuerzo.

PASO 4. DESARROLLO DEL ARGUMENTO PROACCIÓN Y DE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN.

El Comité Directivo, es el encargado de planear, y lo primero que tiene que hacer en esta fase es reunirse para desarrollar dos mensajes, los cuales serán comunicados a toda la organización. Estos dos mensajes son:

a) Argumento Proacción.

Este argumento, dice aquí es donde estamos y ésta es la razón por la cual la compañía no puede quedarse donde está.

A pesar de que ya se informó, y se le dijo a la fuerza de trabajo del inminente cambio, este argumento lo refuerza y refresca la idea de que rediseñar es indispensable para la supervivencia de la compañía. Éste es un requisito crucial por que los empleados que no estén convencidos de la necesidad de cambio no estarán inclinados a tolerarlo e incluso pueden obstaculizarlo.

Este argumento debe ser: Conciso, global, persuasivo, breve, muy directo.

Que plantee el costo de hacer cualquier cosa que no sea Reingeniería, pero no puede ni debe exagerar en este respecto.

b) Declaración de Visión.

Este segundo mensaje dice: aquí es a donde tenemos que llegar como compañía.

Este mensaje les da a los empleados una meta específica por la cual trabajar. Es la manera por la cual se comunica la idea del tipo de organización que la compañía debe llegar a ser, como va a operar y que resultados debe obtener.

En toda compañía y en todo momento existen incontables procedimientos y detalles organizacionales que se podrían cambiar. La visión recuerda qué procesos son los que realmente es necesario cambiar. Además la visión sirve para medir el progreso de la Reingeniería, es decir, ¿Se parece ya la compañía a la visión? Si se está acercando, la Reingeniería esta avanzando, si no es así por más esfuerzo que se le haya dado no se ha logrado el progreso que se esperaba.

Una visión poderosa contiene tres elementos importantes: Se concentra en operaciones, contiene objetivos mensurables, cambia la base de la competencia en la industria.

Usados conjuntamente, el argumento Proacción y la Declaración de visión se obtiene el efecto buscado, es decir, la empresa sale de su actual posición y se dirige hacia una nueva, caracterizada por la aplicación de Reingeniería.

PASO 5. IDENTIFICAR LOS PROCEOS EXISTENTES.

Una vez que se sabe dónde se está y adónde se quiere ir, el Comité Directivo se reúne nuevamente para identificar los procesos, ya que éstos y no las organizaciones son el objeto de la Reingeniería, esto puede resultar algunas ocasiones difícil ya que las líneas organizacionales son visibles, claramente trazadas en los organigramas, mientras que los procesos no, las unidades organizacionales tienen nombre, mientras que los procesos en su mayor parte no lo tienen.

Sin embargo los procesos existen, son lo que las empresas hacen; así que se deben hacer gráficos o diagramas de los procesos, que describan la forma en que fluye el trabajo a través de la compañía. Es conveniente sólo graficar procesos de alto nivel, es decir, pueden existir gráficos adicionales de subprocesos, los cuales serán tomados en cuenta en el siguiente paso, esto dará una visión sencilla pero real de lo que hace una compañía.

Estos gráficos no deben llevarse en su realización más de unas pocas semanas, y tal vez cuando quede terminado algunos se preguntarán por qué tardo tanto, ya que una vez terminado resulta muy fácil entenderlo y ahora hasta obvio parecerá.

PASO 6. ANALIZAR LOS PROCEOS EXISTENTES

Una vez que los procesos se han identificado y diagramado es necesario analizarlos ya que ninguna compañía puede rediseñar todos sus procesos de alto nivel simultáneamente. Este análisis permite clasificar los procesos en tres categorías:

1º-Procesos que están en dificultades

En la primera categoría entran aquellos procesos en donde los síntomas se ven a primera vista y no es fácil pasarlos por alto. Algunos de estos síntomas son:

- A) Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido.
- B) Repetición del trabajo.
- c) Complejidad, excepciones y casos especiales.
- D) Inventarios, reservas y otros activos.

2º-Procesos que ejercen el mayor impacto en los clientes de la empresa

En la segunda categoría entran aquellos procesos que tienen un gran impacto en los clientes, una forma de determinar este tipo de procesos es el considerar la importancia que tiene para los clientes ciertas cuestiones como los son: el costo del producto, los tiempos de entrega, las características del producto, entre otros. Estas cuestiones se pueden correlacionar con los procesos que más las afectan y con ello determinar qué procesos son prioritarios para el rediseño en esta categoría.

3º-Procesos que son más factibles para la aplicación de la Reingeniería.

En la tercera categoría entran aquellos procesos que debido a una serie de factores tienen una alta factibilidad de obtener éxito al aplicar Reingeniería. Por ejemplo:

- a) Tamaño. Cuanto más pequeño sea un proceso más fácil será rediseñarlo y sus probabilidades de éxito serán mayores.
- b) Costo. Un alto costo reduce la factibilidad, es decir, entre más inversión se requiere, las posibilidades de factibilidad se reducen y evidentemente se presentan más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión.
- c) Personal. Otro factor de factibilidad lo representan las características de la gente con la que se cuente y su compromiso con el esfuerzo de Reingeniería.

PASO 7. DETERMINAR EL ORDEN DE LA APLICACIÓN DE REINGENIERÍA.

Una vez que se han analizado los procesos y se han clasificado en alguna de las tres categorías anteriores, (cabe mencionar que tal vez puedan existir otras clasificaciones, según la empresa de que se trate, y son válidas, si éstas permiten analizar y evaluar la importancia de los procesos para ser rediseñados), es el momento para que el Comité Directivo en base al análisis anterior, determine con cuál o cuáles procesos iniciar el esfuerzo de Reingeniería, así como el orden secuencial del rediseño de los demás procesos, esta decisión entonces, varía según la organización, ya que dependiendo de las expectativas de la misma, se determina el proceso por rediseñar.

Es importante mencionar que si el proceso que se elige rediseñar, es pequeño o no afecta a toda la organización, los papeles de los personajes que intervienen en el esfuerzo de Reingeniería pueden ser tomados tal vez por niveles jerárquicos menores, pero que cumplan con las expectativas y características que se esperan de cada uno de los integrantes protagonistas del esfuerzo, cabe mencionar que esta metodología, se enfoca en un proceso, de alto nivel, es decir, en donde sí intervienen los niveles más altos de la organización.

PASO 8. FORMAR EQUIPOS DE REINGENIERÍA.

Una vez que se ha elegido el proceso o procesos a rediseñar, así como el orden que lleva el rediseño, el Comité Directivo designa de sus integrantes a aquellos que serán los Dueños de procesos, y éstos a su vez eligen e informan con ayuda del Comité Directivo, a aquellos que formarán él o los equipos de Reingeniería (tanto miembros de adentro como los de afuera), así mismo determinan las facilidades físicas que serán necesarias para el trabajo inicial del equipo de Reingeniería, como lo son instalaciones, tiempos, materiales didácticos, ayudas audiovisuales, entre otros.

PASO 9. DEFINICIÓN DEL RESTO DE LOS PROTAGONISTAS DEL REDISEÑO.

Para este momento ya se tiene decidido qué proceso o procesos se van a rediseñar así como quien será responsable del rediseño de cada proceso y quiénes conforman su equipo, ahora ya con estas bases, se debe nombrar al Zar de Reingeniería que a saber coordina los diferentes esfuerzos de Reingeniería, siempre bajo la dirección del Líder y como apoyo del mismo.

En este momento, ya se tienen bien definidos los nombres de los personajes que intervienen en el desarrollo del esfuerzo de Reingeniería, así que en este paso es importante, hacer un recordatorio a cada uno de estos personajes de sus responsabilidades individuales y su papel en el todo del esfuerzo, este recordatorio lo puede hacer el Líder en conjunto con el Comité Directivo, mediante entrevistas, medios audiovisuales, y por qué no mediante actividades recreativas.

4.2.3 FASE 3. DISEÑO del esfuerzo de Reingeniería.

PASO 10. ANTES DEL PROCESO DE REDISEÑO.

Una vez elegido el proceso a rediseñar y definido a los protagonistas del esfuerzo de Reingeniería que participan, el paso siguiente es que el equipo de Reingeniería se reúna, primeramente para que entienda el proceso actual.

Es decir, antes de empezar a rediseñar, se debe saber, qué es lo que el proceso actual hace, cómo lo hace y qué cuestiones manejan así su desempeño.

No obstante, la meta como se ha mencionado anteriormente no es mejorar el proceso, por ello no es necesario analizarlo, tal vez ni siquiera superficialmente, esto solamente lo hizo el comité directivo para definir qué proceso rediseñar, pero en estos momentos el equipo para rediseñar no necesita analizarlo, sino más bien entenderlo.

Un equipo de Reingeniería para poder entender un proceso, no debe aceptar un producto como un supuesto. Entender un proceso es, en parte, entender y comprender qué hace el cliente con ese producto, así que un buen lugar para que el equipo empiece a entender un proceso es ubicarse en la posición del cliente, es decir, preguntarse ¿Cuáles son los requisitos del cliente?, ¿Qué es lo que dice que quieren?, ¿Qué es lo que realmente necesita?, ¿Qué hace con el producto que se le da?, entre otras.

Esto por que al fin y al cabo la Reingeniería busca como objetivo principal crear un proceso que satisfaga mejor las necesidades del cliente, así que, es una cuestión crítica que el equipo entienda muy bien sus necesidades.

Una manera en que el equipo de Reingeniería, puede adquirir ésta y otra información sobre lo que los clientes hacen y necesitan, es observarlos por ellos mismos, esto les dará una idea y visión mayor, de lo que es o no importante para ellos, mucho mejor de lo que lo haría una entrevista u otro.

Estar ahí y no solamente oír hablar de estar ahí les permite a los miembros del equipo ver mas allá de las perspectivas del cliente y de sus propios prejuicios. No se trata de hacer el trabajo del cliente sino de entender su negocio.

Las ideas surgirán cuando los miembros de un equipo vean y entiendan cómo utiliza el cliente el producto del proceso.

Una vez que el equipo entienda lo que podría necesitar el cliente del proceso, el paso siguiente es averiguar qué es lo que le da el proceso actual.

Sin perder de vista que la meta es entender el qué y el por qué del proceso, no el cómo, pues al rediseñar, al equipo le interesa menos saber cómo funciona el proceso actualmente, que determinar, qué tiene que hacer el nuevo proceso.

Si bien, el observar y ejecutar el proceso es la mejor manera de entenderlo, hay que estar alerta y no caer en la tentación de estudiarlo demasiado. La meta tiene y debe ser pasar rápidamente a la Reingeniería.

Ahora bien, sabiendo el qué y el por qué, el equipo puede iniciar la Reingeniería del proceso.

PASO 11. INICIO DEL PROCESO DE REDISEÑO.

Todo ahora está listo para que el equipo o equipos empiecen el rediseño de su proceso, este inicio propiamente hablando se da en la primera reunión del equipo ya con todo lo necesario para este fin.

Es importante destacar que ésta es la parte más creativa de todo el esfuerzo y exige imaginación, pensamiento inductivo, y sobre todo olvidarse de las cuestiones rutinarias o paradigmas.

Ahora bien, ya se encuentra reunida la gente que forma el equipo, en el lugar destinado para ello, también se encuentra una pizarra en blanco, y los materiales a utilizar y todos saben que deben ser creativos y que van reinventar la manera de hacer las cosas, pero ¿Cómo? Y ¿Qué debe suceder en este tipo de reuniones para lograrlo? Definitivamente el encargado de tomar la iniciativa en esta reunión es el Dueño del proceso, él cual entre sus funciones principales dentro de esta primera reunión es el relajar las tensiones existentes en el equipo, así como dirigir las diferentes ideas respecto al qué y cómo será el nuevo proceso.

El Dueño del proceso, como se mencionó anteriormente participa en el proceso pero no propiamente es el que rediseña, ya que esto lo hace el equipo, pero por otro lado si tiene como función llevar a buen término este rediseño, nunca olvidando la declaración de visión; Así que él pide en las reuniones, que los integrantes del equipo, tanto los de adentro como los de afuera generen el mayor número de ideas posibles, pero no sin sentido, más bien buscando una integración general de las mismas, así como una contribución rica en cuanto a creatividad, al mismo tiempo, se va elaborando el nuevo proceso.

Es importante dar en este paso especial atención por parte del equipo, la tecnología de punta que exista, y como se menciona anteriormente, ver ésta con un pensamiento inductivo.

Puede resultar muy conveniente, y de hecho funcionar como una herramienta en estas sesiones, el tener presente con medios visuales, las características y cualidades de los procesos y empresas rediseñadas, así como los principios para la aplicación de Reingeniería (de los cuales se hablo en el capítulo 2.4 y 3.2), esto con el único fin de, en todo momento, evitar caer en ideas y procedimientos que vayan en contra de lo que se sabe con toda claridad que es Reingeniería.

PASO 12. DEFINIR EL DISEÑO DEL NUEVO PROCESO.

Con el transcurso de las sesiones, será posible, que entre todos los integrantes del equipo así como con el Dueño del proceso y el constante apoyo del Zar y Líder de Reingeniería, el equipo, esté listo para decir que ha logrado, basándose en todas las ideas y el consenso general de sus integrantes el diseñar un nuevo proceso, que se espera exitoso, lleno de cualidades que caracterizan a los procesos rediseñados.

Es importante decir que posiblemente antes de llegar a este punto se presentaron más de un posible proceso rediseñado, sin embargo, mediante la discusión e integración de los mismos se llevo al prototipo ideal, que es del cual se habla en el párrafo anterior.

Una pregunta apropiada sería ¿Cuánto tiempo es necesario para poder decir que se tiene al menos en el papel el nuevo proceso? Bien la respuesta a esta pregunta, no es fácil, y ni siquiera única, ya que ésta dependerá totalmente del proceso que se esté rediseñando, pero es cierto que conviene que éste no se lleve más de un par de meses.

Sin ser un requisito necesario, es importante que el nuevo proceso, sea gráficamente presentado, mediante un flujograma, que permita, a los demás, visualizarlo en forma sencilla y clara, tal vez hasta resaltando las cualidades de los procesos rediseñados que pudieron explotar en su diseño. Esto con el fin de servir como ejemplo en el futuro a los demás equipos de Reingeniería en su propio rediseño.

PASO 13. COMPARACIÓN ENTRE EL PROCESO ANTERIOR Y EL REDISEÑADO

Una acción, muy necesaria en éste punto del esfuerzo es el comparar el nuevo proceso contra el anterior, mediante cualquier método, preferentemente gráfico, dando especial énfasis, en aquellas contribuciones que este hace a las características que la declaración de visión había resaltado, que se buscarían al aplicar Reingeniería a los procesos.

Además después de la comparación, se ve, que el nuevo proceso sin lugar a duda representa una mejora no sólo importante sino espectacular en rendimiento, y muy posiblemente en más de un aspecto, por ello esta comparación es conveniente pues recalca todas aquellas mejoras que se han logrado.

Esto permitirá estimar en forma muy general las ventajas, no solamente cualitativas sino cuantitativas que el rediseño traerá consigo, que es un punto importante y qué le interesa a la empresa al implementar dicho proceso rediseñado.

Esta comparación también funciona como estímulo para no desfallecer en el deseo de rediseñar todos los procesos de la organización.

No quiero en este punto dejar pasar el siguiente comentario: si no se aprecian después de realizar la comparación entre ambos procesos, mejoras espectaculares de rendimiento y sólo muestra pequeñas mejoras, o bien, el proceso rediseñado no muestra en lo absoluto un acercamiento a lo que la declaración de visión pretende de la organización, es cruel decirlo pero solamente se ha estado perdiendo el tiempo, y será necesario regresar al paso 10, y reaprender lo que es la Reingeniería. No obstante se espera que no sea así después de seguir cuidadosamente las fases y pasos de esta metodología.

4.2.4 Fase 4 IMPLEMENTACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.

Esta fase tal vez sea la de mayor importancia, para la organización, pues pone en marcha, ya no solamente en el papel, el esfuerzo de Reingeniería. Para ello se ha dividido esta fase en cinco pasos.

PASO 14. PREPARACIÓN DE UN PROYECTO PILOTO.

Una vez terminado el proceso de rediseño, y después de tener mediante la comparación con el proceso anterior la seguridad de que se ha rediseñado correctamente, además del visto bueno

del Comité Directivo, el Zar y el Líder; ahora empieza la tarea de implementar el nuevo proceso, para ello es necesario que el equipo de Reingeniería nuevamente se reúna y discuta acerca de ¿Dónde llevar a cabo un proyecto piloto? ¿Qué personas se involucrarán en este Proyecto?, ¿Están orientadas a realizar los cambios las personas que participarán en este proyecto piloto, que hasta antes de esto no estaban del todo involucradas con la Reingeniería?

Bien, primeramente es necesario recordar que el equipo de Reingeniería, rediseño un proceso, pero esto no quiere decir que ellos son los encargados de ejecutarlo, tal vez participen, pero seguramente que más gente se incorporará a esta nueva forma de hacer las cosas, así que es necesario que el equipo de Reingeniería, además de dar respuesta al dónde y quién anteriores, capacite o más bien eduque a todos lo involucrados respecto de su nuevo proceso, así también de cómo deben dirigirse en el inicio del mismo, por otro lado, también es importante recordar que el equipo de Reingeniería no estará a cargo de comandar nada, pues el nuevo proceso supone y acepta en todos los casos la capacidad de la gente, para que después de ser educada respecto al proceso(capacitada), sea capaz de autodirigirse con la más mínima supervisión.

PASO 15. PONER EN MARCHA EL PROYECTO PILOTO.

Una vez que el equipo tiene todo lo necesario para poner en marcha este proyecto, además del visto bueno del Comité Directivo, el Líder y sobre todo del Zar quien es el que coordina todos los esfuerzos de Reingeniería, no queda otra cosa que arrancar de lleno con este proyecto piloto.

Resulta de gran importancia que en todo momento durante el inicio de éste, el equipo de Reingeniería esté al tanto de lo que ocurre, analizando detalladamente, cómo se comporta tanto la gente como el flujo mismo del trabajo a través de todo el nuevo proceso, esto durante todo el tiempo que sea posible, además el estar ahí permite en todo momento resolver dudas o controversias de la gente que participa, que surjan por la no familiarización con esta manera de hacer las cosas.

PASO 16. EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DEL PROYECTO PILOTO.

Después de un período predeterminado, el equipo de Reingeniería debe evaluar el impacto del piloto. De manera específica, debe decidir si los datos que proporciona el piloto apoyan la conclusión de que ocurrió un cambio verdadero en el desempeño del proceso. Es decir, ¿Los indicadores que utiliza normalmente la empresa, revelan mejoras a un nivel más allá de las variaciones estadísticas normales?, ¿Nota el cliente una diferencia en el producto o servicio que recibió? ¿El cambio que se mide refleja lo que el cliente quiere en realidad?, ¿Lo esperado es igual al resultado? ¿Existen cosas que no debería hacerse en otras partes de la organización?, ¿Se esta acercando la organización con este proceso a lo que busca la Declaración de Visión?, el responder a estas preguntas y a algunas otras con el mismo respecto, permite una evaluación muy completa de cómo ha sido el proyecto piloto.

Si las respuestas son favorables, se puede pensar en el siguiente paso, si no es así, será necesario que el equipo de Reingeniería determine el por qué, y regrese a la parte de la metodología, que sea necesaria para corregir dicho aspecto.

PASO 17. DETALLAR SI ES NECESARIO.

Seguramente y no debe ser extraño, que el proyecto piloto muestre algunos aspectos que en el papel no son del todo visibles, la presencia del equipo durante el transcurso del proyecto piloto, y su análisis de lo que ocurría en el mismo, permite en este momento detallar si es necesario el nuevo proceso.

El equipo de Reingeniería es el encargado de este perfeccionamiento de detalles, pero también se puede invitar a éste respecto a gente que participo activamente en el desarrollo del Piloto.

Una vez que se termina de detallar (si fue necesario), el equipo debe estar listo para pasar de este proyecto piloto del nuevo proceso, a implantarlo en la organización, olvidando por completo el proceso anterior.

PASO 18. IMPLANTAR EL NUEVO PROCESO.

A llegado el momento de la aplicación integral del nuevo proceso, es decir, desde este momento el proceso anterior debe desaparecer totalmente para dar paso al nuevo, para ésto el equipo de Reingeniería tiene la responsabilidad de tomar algunas acciones similares que cuando se puso en marcha el proyecto piloto aunque en mayor escala, es decir, decidir con la ayuda del comité directivo, Líder y Zar de Reingeniería además de brindar todas las facilidades físicas, el dónde, cómo y quién severá involucrado al implementar el proceso en la organización, y su necesaria educación en cuanto al mismo, puede resultar conveniente pedir y dar cierta responsabilidad a los que participaron en el proyecto piloto a ayudar a sus compañeros a asimilar y familiarizarse más rápidamente con el nuevo proceso, sin embargo, el equipo de Reingeniería y principalmente el Dueño del proceso, no debe dejar de cuidar que las cosas se realicen lo más apegado posible a lo que permitió el éxito del proyecto piloto, cabe mencionar que tal vez sea necesario, de la misma manera que en el proyecto piloto, al cabo de algún tiempo, detallar pequeñas cosas que pudieran surgir de imprevistas.

Hay un aspecto importante que hay que considerar en este momento, la formación del equipo de Reingeniería fue con la gente más capaz, los involucrados en el proyecto piloto no lo son menos, pero no todos son tan capaces, y ahora allegado el momento de integrar a todos los demás así que será importante considerar: la resistencia al cambio que pueda existir en algunos de aquellos que no tengan el deseo, habilidad o simplemente el interés de aceptar que todo ha cambiado.

Es necesario que recordemos que la Reingeniería requiere de gente, ahora no sólo que se presente al trabajo sino con las habilidades y educación respecto a lo que busca la empresa al aplicar Reingeniería, así que muy posiblemente, la gente no tenga dichas habilidades o no busque

y manifieste mediante sus acciones el deseo de desarrollarlas, se tendrá que ir, y si fuera necesario, traer a quienes sí cumpla con este requisito indispensable.

No obstante, definitivamente existirá reducción de personal, pues al simplificar el proceso con el rediseño del mismo, muchos puestos desaparecerán, así que habrá mucha gente de la cual disponer según habilidades para ocupar los nuevos, bien remunerados pero reducidos puestos dentro del nuevo proceso.

Al término de la implantación del nuevo proceso, nuestra organización debe parecerse y acercarse a lo que se buscaba en la Declaración de Visión.

4.2.5 FASE 5 EVALUACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.

El propósito de esta fase, consiste en como su nombre lo dice evaluar el esfuerzo de Reingeniería realizado.

PASO 19. EVALUAR LOS PROCESOS REDISEÑADOS.

Es necesario por parte del Comité Directivo, realizar una evaluación del funcionamiento del nuevo proceso, esto con el fin de observar las mejoras espectaculares que se lograron, así como permitir que los demás equipos de proceso que rediseñen posteriormente, tengan una muestra y motivación de un proceso rediseñado que basándose en su evaluación muestra esas grandes ventajas de que se ha hablado, esta evaluación debe darse en lapsos de tiempo bien definidos, y que además se lleven acabo mediante sistemas de medición claramente determinados.

Esta evaluación no solamente debe realizarse si no también aprender de ella, es decir, la evaluación no se hará sólo una vez si no que, será constante, tal vez cada trimestre o semestre según se crea necesario, esta evaluación permite que la empresa esté alerta y muy sensible a la necesidad de realizar ajustes posteriores.

PASO 20. CUANTIFICAR LAS MEJORAS ESPECTACULARES.

Un punto muy importante es además de evaluar el desempeño del nuevo proceso, cuantificar las mejoras espectaculares de rendimiento, esto sin lugar a dudas permite a la empresa observar ya no solamente en porcentajes las mejoras con el nuevo proceso, sino también en números o mejor dicho en utilidades, que es definitivamente un punto muy importante para la organización, además estas cifras permiten, a todos aquellos que aún lo duden, darse cuenta de que la Reingeniería es real, y más aún sus enormes resultados, esto fortificará sus deseos de llevar a todos los procesos de la empresa a un esfuerzo de Reingeniería.

Algo importante en este punto es el cómo quedaron definidos los sueldos y salarios de las personas que trabajan en el nuevo proceso, pues bien, esto es definido por un comité o mejor dicho por un equipo, el cual estará encargado de evaluar las habilidades y aptitudes de las personas, además de el valor que crean día con día en el nuevo proceso, por otro lado también evaluarán su deseo constante de capacitación, así como sus ideas creativas, y actitud motivadora,

todo esto en conjunto definirá el sueldo que se pagará a los empleados, evidentemente que éste será considerablemente mejor que los antes tenidos.

Este reajuste de sueldos, en pocas palabras como se mencionó en capítulos anteriores, debe siempre buscar reconocer y premiar, actitudes positivas, de superación, y todas aquellas que aporten algo de valor para la organización, ya sea en forma directa o indirecta.

4.2.6 FASE 6 APRENDIZAJE del esfuerzo de Reingeniería.

Esta última fase en realidad, no es del todo parte de la Reingeniería de un proceso, pero, definitivamente es muy importante para una organización.

PASO 21. APRENDIENDO Y SENTANDO LAS BASES PARA EL FUTURO.

Una vez que el esfuerzo a llegado a su fin, ha sido evaluado y se ha cuantificado el incremento en rendimiento, parecería que ya no existe nada que hacer, y tal vez así sea para la mayoría de los personajes del esfuerzo de Reingeniería en este respecto, excepto para el Zar de Reingeniería, quien como podemos recordar, tiene entre sus funciones lo que se describe a continuación y que es además lo que contempla esta metodología para este paso:

El Zar de Reingeniería se encarga de recolectar la información del esfuerzo de Reingeniería, a través de todas las fases y pasos que se realizaron, es decir él debe tener en sus manos algo muy similar a un diario de lo que ocurrió día a día al aplicar el esfuerzo de Reingeniería, junto con ello un análisis de las experiencias atravesadas, de los métodos utilizados, de los elementos requeridos, etc., que permitieron obtener el éxito; con esta información, él puede establecer y formular procedimientos y por qué no desarrollar una metodología propia, que sea más específica, que se ajuste más perfectamente a su tipo organización.

Cabe recordar que la Reingeniería de procesos no es algo que se tenga que realizar una sola vez, tal vez en algunos años, sea necesario rediseñar nuevamente el proceso debido al gran avance en la ciencia de los negocios o los factores que los afectan, para esto y para rediseños de otros procesos conviene que el Zar de Reingeniería realice todas estas importantes tareas, mejor dicho que "desarrolle bases sólidas que le permitan a la organización la próxima vez que rediseñe, que no parezca ser nuevamente la primera vez que se hace un esfuerzo",

Ésta es pues la metodología que se presenta, espero que sea de utilidad a cualquier lector y que permita rediseñar en una forma ordenada y exitosa cualquiera de sus procesos.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO

En el presente capítulo, se muestra el desarrollo, desenvolvimiento y sobre todo la aplicación práctica de la metodología propuesta para la aplicación de Reingeniería de procesos, la cual ha sido desarrollada a lo largo de este trabajo y especialmente en el capítulo anterior.

El lugar en el cual se desarrolló este caso práctico, es una dependencia de gobierno, en el Estado de México, en el municipio de Ecatepec de Morelos, en la oficina de tránsito y vialidad, el proceso al cual se le ha aplicado Reingeniería de Procesos, es básicamente el trámite para la obtención de una licencia para conducir vehículos automotores.

Se eligió ese proceso debido a que dicha dependencia de gobierno, mostraba un gran cúmulo de posibilidades en su actual proceso, para ser rediseñado con éxito.

El desarrollo se presenta acorde con las fases y pasos de la metodología que se describió detalladamente en el capítulo anterior. Además de ello se incluye al iniciar cada paso durante las seis fases, un indicador del avance que se consigue, con el fin de facilitar el seguimiento de la misma.

FASE 1. PREPARACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.

PASO 1.- PREPARAR A LA DIRECCIÓN

FASE 1.- PREPARACIÓN		
Avance	PASO	
✓	1	Preparar a la Dirección
	2	Crear el Comité Directivo
	3	Preparar a la fuerza de trabajo.

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

El primer paso consistió en preparar y educar a la dirección en cuanto a la Reingeniería así como la necesidad de cambio que tienen las organizaciones en la actualidad, así que eso fue lo primero que se hizo; al ser ésta una dependencia de gobierno era imposible, convocar a una reunión a todos los directivos en general, así que se buscaron alternativas, de tal forma, que la manera en que se realizó este paso de preparación fue a través de algunos medios, básicamente visuales, más específicamente hablando, mediante un boletín informativo, copias de algunas partes de este trabajo y pequeñas pero productivas pláticas con ellos para aclarar y complementar su entendimiento de qué es y qué busca la Reingeniería.

La mayoría de ellos tuvieron, dado que así lo manifestaron, interés por hacer su trabajo con más eficiencia y rapidez; al mismo tiempo se interesaron por cooperar con el caso práctico, que se buscaba aplicar al proceso del cual en forma directa o indirecta formaban parte.

Los boletines informativos (fig. 5.1) que se utilizaron para este paso se presentan a continuación, así mismo el formato que se incluyó en la parte posterior del boletín (fig.5.2) para aclarar y analizar mediante pláticas personales, las dudas, preguntas y comentarios que surgieron.

BOLETÍN INFORMATIVO

REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS.

Probablemente ya en alguna ocasión escuchaste hablar de la Reingeniería de procesos, no obstante tal vez sea la primera vez que escuchas este término, así que por ello, la siguiente información da una visión general de ¿Qué es? ¿Qué busca? Y sobre todo ¿Por qué tienes que ser parte de la Reingeniería de procesos?

Primeramente tenemos que decir que la Reingeniería de procesos se define como la **revisión fundamental** y el **rediseño radical** de procesos de negocios, para obtener **mejoras espectaculares** en medidas críticas de rendimiento tales como: servicio, rapidez, calidad, etc.

Así mismo, la Reingeniería busca nuevas e innovadoras maneras de hacer las cosas, olvidándose de la clásica estructura de procesos fragmentados, llamada comúnmente estructura multidepartamental para dar paso a una estructura de integración de procesos, dejándolos en manos de un equipo. Logrando con esto reducir errores y sobre todo recursos innecesarios, trayendo consigo enormes y espectaculares mejoras en rendimiento.

Lo más fascinante de la Reingeniería de procesos es que la gente, llámese directivos, supervisores, empleados, etc. Son los responsables, siguiendo un correcto sentido, de crear la nueva forma en que las cosas se tienen que hacer, explotando para ello las capacidades propias de los seres humanos, es decir, la inteligencia e ingeniosidad que surgen de cuando se está en busca de una forma novedosa de hacer las cosas.

¿Por qué no ser parte de una mejora espectacular o de una manera más sencilla y reconfortante de hacer las cosas y no sólo eso, mejor aún que las personas que se ven involucradas en mi trabajo en forma directa o indirecta disfruten de esa misma satisfacción?

Si tienes preguntas, dudas, comentarios o simplemente te interesa saber más sobre la Reingeniería de procesos, utiliza la parte de atrás de este boletín, no obstante, platicaremos y extendremos lo relacionado a él como aplicar un esfuerzo de Reingeniería.

FORMATO DE INFORMACIÓN ADICIONAL

Tiene dudas, comentarios o simplemente quiere saber más acerca de la Reingeniería de procesos, expréselo aquí.

NOMBRE: _____

ACTIVIDAD DESARROLLADA: _____

PREGUNTAS, DUDAS O COMENTARIOS.

✓ _____

✓ _____

✓ _____

✓ _____

✓ _____

✓ _____

✓ _____

✓ _____

✓ _____

✓ _____

✓ _____

✓ _____

Fig. 5.2 Formato anexo en la parte posterior de los boletines informativos

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Cabe mencionar que más adelante se ejemplificarán y contestarán algunas de las preguntas y dudas que se obtuvieron del formato anterior así como algunas otras que se acumularon en el resto del desarrollo de esta fase.

PASO 2.- CREACIÓN DEL COMITÉ DIRECTIVO

FASE I.- PREPARACIÓN		
Avance	PASO	
	1	Preparar a la Dirección
✓	2	Crear el Comité Directivo
	3	Preparar a la fuerza de trabajo.

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

Este paso consiste básicamente en la capacitación y formación de un Comité Directivo, que guía los esfuerzos globales de toda organización que busca aplicar Reingeniería de procesos en toda su estructura, en este caso práctico la creación de un Comité Directivo se realizó en una menor escala ya que sólo se aplicó Reingeniería a un proceso específico y no a toda la organización (llámese a toda la organización Secretaría de Transito y Vialidad), no obstante, si se nombró a un pequeño comité ya que como se menciona anteriormente este comité juega un papel muy importante para la estrategia general en el rediseño de este proceso y los subsecuentes esfuerzos de Reingeniería.

Los integrantes del comité fueron los empleados del nivel superior de esta dependencia, así mismo se nombró a un líder del esfuerzo, en este caso este papel lo tomó sobre sí, el Sr. Delegado responsable de la dependencia de tránsito, específicamente hablando, de la oficina responsable de la expedición de licencias para el manejo de vehículos automotores.

A continuación se muestra un diagrama que ejemplifica la integración de este comité con los personajes correspondientes (fig.5.3).



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fig. 5.3 Esquema de la integración del Comité Directivo

PASO 3.-PREPARAR A LA FUERZA DE TRABAJO

FASE 1.- PREPARACIÓN		
Avance	PASO	
	1	Preparar a la Dirección
	2	Crear el Comité Directivo
✓	3	Preparar a la fuerza de trabajo.

Actividad desarrollada
✓ Actividad desarrollándose

El tercer paso es muy importante ya que consiste en preparar a la fuerza de trabajo para los cambios, así que al igual que en el paso uno, a través de medios visuales se les dio a conocer, lo que es la Reingeniería de procesos, lo que busca y el papel que ellos jugaban en este cambio, (el boletín informativo que se utilizó para la fuerza de trabajo se anexa a continuación (fig.5.4)).

BOLETÍN INFORMATIVO

Quieres saber como ser mucho mejor en tu empleo y que además te lo reconozca la gente y sobre todo tu sueldo.

!!!Entonces esto te interesa !!!

REINGENIERÍA DE PROCESOS

Tal vez nunca antes hayas escuchado el término, no obstante esta nueva corriente pronto alcanzará un gran auge, debido al gran impacto que ésta ocasiona en el funcionamiento de las organizaciones.

La Reingeniería de procesos se ha definido como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios, para obtener mejoras espectaculares en rendimiento en aspectos como servicio, rapidez, calidad, etc.

Esto quiere decir que al rediseñar un proceso, ¿por qué no en el que te encuentras? se obtienen mejoras enormes en rendimiento lo cual hace más fácil, agradable, satisfactorio y sobre todo recompensante el trabajo.

La Reingeniería transforma el complicado y tedioso proceso en el cual se involucran tanto usuarios como trabajadores, volviéndolo nuevo e infinitamente más sencillo.

Lo mejor de todo es que tú y quien trabajan contigo son quien aporta, integran y desarrollan la nueva forma de hacer las cosas, es decir, la Reingeniería de procesos reconoce tu capacidad de crear e innovar la forma en que debes trabajar, explotando para ello con una dirección correcta todo tu conocimiento e ingenio, llevándolo hacia una nueva y mejor forma de trabajar.

¿Qué te parece? ¿Te gustaría participar? Si No

Si tu respuesta es afirmativa y tienes preguntas, dudas o comentarios da vuelta a este boletín y exprésalas, posteriormente nos pondremos en contacto contigo para analizarlas. ¡¡ Gracias !!

Fig.5.4 Boletín informativo para la fuerza de trabajo

De la misma manera que en el boletín informativo utilizado con la dirección en el paso uno, en éste se incluyó en la parte posterior el mismo formato para información adicional, en cuanto a preguntas, dudas o comentarios.

Algunas de las preguntas, dudas y comentarios que surgieron más comúnmente tanto de la dirección como de la fuerza de trabajo en cuanto a la Reingeniería de procesos a continuación se describen, así como las correspondientes respuestas a las mismas, esperando que en su momento puedan servir de apoyo al lector que busque aplicar esta metodología en algún proceso propio.

1.- ¿ Voy a seguir siendo jefe si las cosas cambian?

Sí, solamente que más que un jefe se requerirá un líder, que impulse, fortalezca, eduque, entrene e invite a los equipos de trabajo, a hacer las cosas conforme a una visión de lo que la organización pretende y desea llegar a ser.

2.- ¿ Pero yo estoy buscando un ascenso que va a pasar?

Bien, si su deseo de subir de puesto es un mayor salario, olvídelo, ya que con la aplicación de Reingeniería el que gana más no es el que está más arriba en la escala jerárquica, sino quien produce y genera mas beneficios con su trabajo, por otro lado si lo que desea es dar ordenes, olvídelo también, ya que ahora los que toman las decisiones son las gentes que realizan el trabajo y no sus jefes, los cuales en realidad sólo son personajes que apoyan y facilitan el trabajo de los equipos.

3.-¿ Por qué no contratar mas gente y listo, más resultados en menos tiempo?

Si bien es cierto más resultados en menos tiempo, no así más resultados con menos recursos, la Reingeniería busca en base a una forma más inteligente y totalmente nueva de hacer las cosas lograr mejoras espectaculares en rendimiento, en otras palabras, crear más con mucho menos.

4.- Mejor que se cree otra dependencia, total se tienen los recursos.

Si bien, se tienen los recursos, seguramente que no es la mejor forma de utilizarlos ya que con otra dependencia, tal vez si se sigue trabajando equivocadamente, se obtengan los mismos o menos resultados que trabajando en forma adecuada en esta sola dependencia, ahorrando con ello muchos recursos, de los cuales, porqué no se vean reflejados en su sueldo.

5.-¿ En qué me va a beneficiar directamente la Reingeniería?

Primeramente, la Reingeniería de procesos le va a permitir que usted y sus compañeros, quienes son los que hacen el trabajo, reinvente la forma en que éste se hace, buscando hacer el proceso más sencillo, posteriormente la Reingeniería de procesos le permite trabajar ya no en un departamento si no en un equipo, el cual tiene la capacidad de tomar decisiones en busca de la mejor solución sin la necesidad de un superior ya que la Reingeniería de procesos reconoce su capacidad como ser pensante para ello, por último, al hacer más sencillo el proceso, la gente aprovecha mejor el tiempo creando algo de valor, para el usuario, con una calidad mayor, permitiéndole con esto a la institución remunerar mejor lo que usted hará.

6.-¿Realmente voy a ganar más?

Por supuesto, después de aplicar Reingeniería el tiempo que se pierde con papeleos, transportes, revisiones, etc. se vuelve trabajo real y altamente productivo, lo cual permite a la institución remunerar mejor a los miembros de los equipos de trabajo, ya que producen en mayor y mejor calidad su producto o servicio.

7.-¿ Entonces voy a trabajar más?

No exactamente, digamos que ahora lo va a hacer mas inteligentemente, es decir no va a perder el tiempo con cosas que no son importantes, para fines del objetivo principal de la organización. Esto es en realidad lo que le permitirá hacer mas trabajo por qué no decirlo tal vez con menos esfuerzo.

8.- ¿ Para qué cambiar si ya todos estamos acostumbrados ha hacer las cosas como hasta ahora lo hacemos y en realidad no nos sentimos mal?

Bien, el hecho de que las cosas se hayan realizado de la misma manera por años no quiere decir que ésta sea la mejor forma de hacerlas, por otro lado existen ahora tecnologías que pueden ser utilizadas y que facilitan el trabajo, los tiempos han cambiado y nadie puede quedarse atrás, así pues tenemos dos opciones: 1) hay que avanzar, al ritmo de nuestro tiempo o 2) Seguir trabajando con el papel calca, el ábaco y olvidarnos de las computadoras, faxes, calculadoras, etc., en otras palabras en la actualidad no hay cabida para actividades del pasado.

9.- Pero yo solamente sé hacer lo que ahora hago

En realidad la Reingeniería dará lugar a nuevas formas de trabajar, así que posiblemente nadie va a saber hacer lo que tendrá que hacer, entonces esto no es importante ya que todos tendrán que aprender como trabajar en la forma nueva, lo que sí resultará importante en este aspecto, es el deseo y habilidad que las personas tengan para adaptarse a su nueva forma de laborar.

10.- Que se compren más computadoras y listo

El hecho de comprar más equipo de cómputo, no quiere decir que se va a trabajar mejor, ya que las computadoras si bien son una herramienta indispensable en un esfuerzo de Reingeniería, no trabajan solas, ni piensan como hacer mejor las cosas, sino que su enorme utilidad obedece a una correcta e inteligente forma de utilizarlas, en otras palabras si se utilizarán más computadoras, pero quizá para hacer cosas que nunca antes se han hecho aquí con ellas.

Nota:

Los anteriores ejemplos, seguramente no son por completo los únicos que se presentarán en los diferentes usos y desarrollos de la metodología antes propuesta, por lo cual se le sugiere al lector que pueda valerse en todo momento de los primeros capítulos de esta tesis, los cuales sustenta las respuestas dadas a las preguntas y dudas anteriores.

De hecho algunas de las personas se ven en ocasiones tan interesadas en la Reingeniería que conviene, proporcionarles toda la información posible en cuanto a ella y posteriormente, utilizarlas como apoyos para la difusión de la misma.

FASE 2. PLANEACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.

PASO 4.- DESARROLLO DEL ARGUMENTO PROACCIÓN Y DE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN

FASE 2.- PLANEACIÓN		
Avance	PASO	
✓	4	Desarrollo del Argumento Proacción y la Declaración de Visión.
	5	Identificar procesos existentes.
	6	Análisis de procesos existentes.
	7	Determinar el orden de la aplicación
	8	Formar Equipos de Reingeniería
	9	Determinar a todos los protagonistas

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

En este paso, el comité directivo se reunió y desarrolló dos mensajes, que posteriormente se comunicaron a todos, el primero que dice a donde se está actualmente y por qué se debe salir de esa posición; el segundo que hace referencia de a dónde se quiere llegar, qué tipo de organización se tiene que ser y cómo tienen que ser sus resultados; los nombres de los mensajes a que se hace referencia son: el argumento proacción y la declaración de visión.

Los mensajes desarrollados para este caso práctico así como su presentación gráfica a los empleados fue la siguiente:



ARGUMENTO PROACCIÓN.



El servicio que hasta el momento brindamos es real y honestamente desagradable para el cliente dado que así lo manifiesta, ya que es lento, tedioso e ineficaz, más no obstante enormemente necesario para la gente, pero de no serlo así, o bien, si las cosas cambiaran repentinamente, seguramente la gente dada la calidad del servicio, no lo haría y sencillamente, estaríamos todos los que trabajamos en este lugar, en cualquier otro lado menos aquí.



DECLARACIÓN DE VISIÓN



Seremos la dependencia gubernamental más rápida y eficaz que exista en cuanto al manejo, control, proceso y sobre todo, servicio al cliente; tramitando y entregando licencias de manejo a cada solicitante, en un tiempo no mayor a los 20 minutos, logrando con ello una mejor satisfacción del usuario de este servicio.

De la misma manera en el lugar o a distancia vía electrónica, se estará informando, atendiendo y dando respuesta a todas las dudas que existan en los solicitantes de este trámite, utilizando para ello la tecnología de punta que en comunicaciones existe.

Que la gente que a usado este servicio o dicho en otras palabras tramitado su licencia de conducir pueda decir con satisfacción " Que rápido y sencillo fue ". No obstante el servicio fue completo y realmente de calidad.

PASO 5.-IDENTIFICAR PROCESOS EXISTENTES.

FASE 2.- PLANEACIÓN		
Avance	PASO	
■	4	Desarrollo del Argumento Proacción y la Declaración de Visión .
✓	5	Identificar procesos existentes.
	6	Análisis de procesos existentes.
	7	Determinar el orden de la aplicación
	8	Formar Equipos de Reingeniería
	9	Determinar a todos los protagonistas

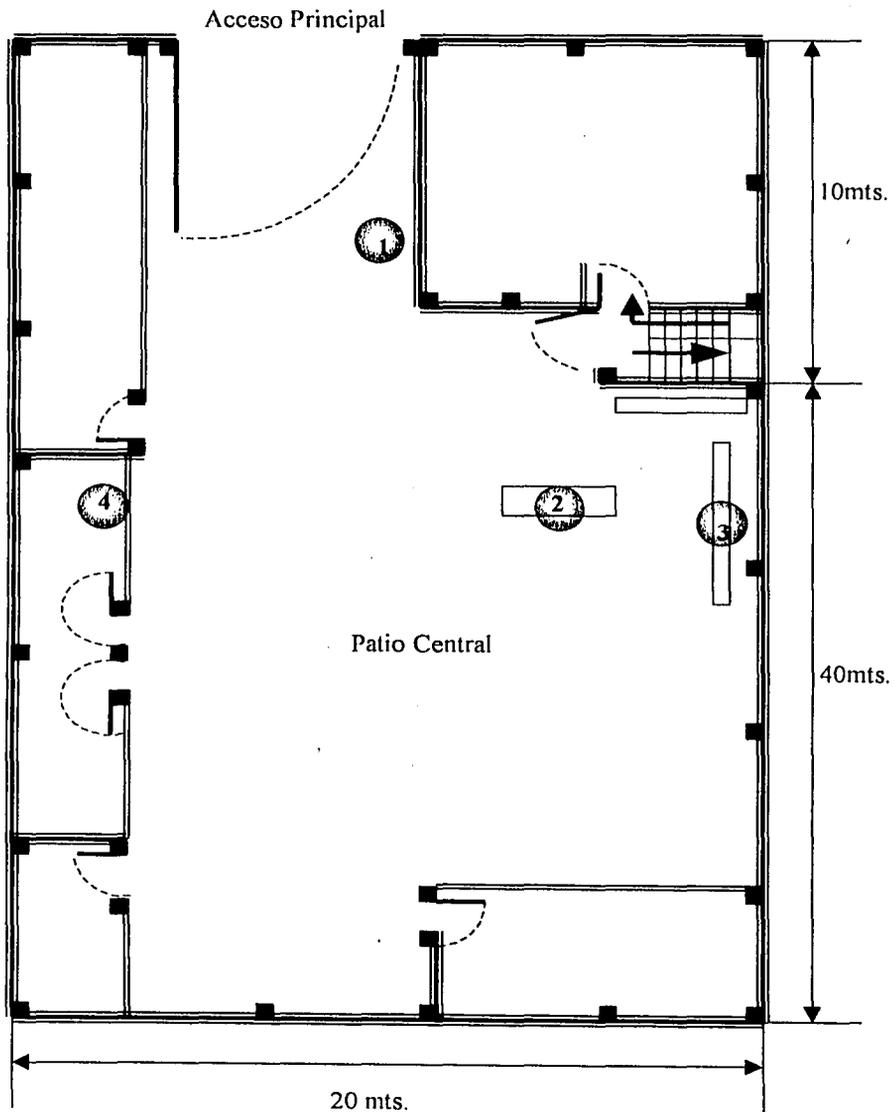
■ Actividad desarrollada
 ✓ Actividad desarrollándose

Este paso consiste básicamente en que el Comité Directivo identifique los procesos existentes en la organización, en este caso, el proceso está claramente identificado, ya que es el único que esta dependencia realiza.

El proceso (llámese obtención de licencia de manejo) es básicamente el siguiente:

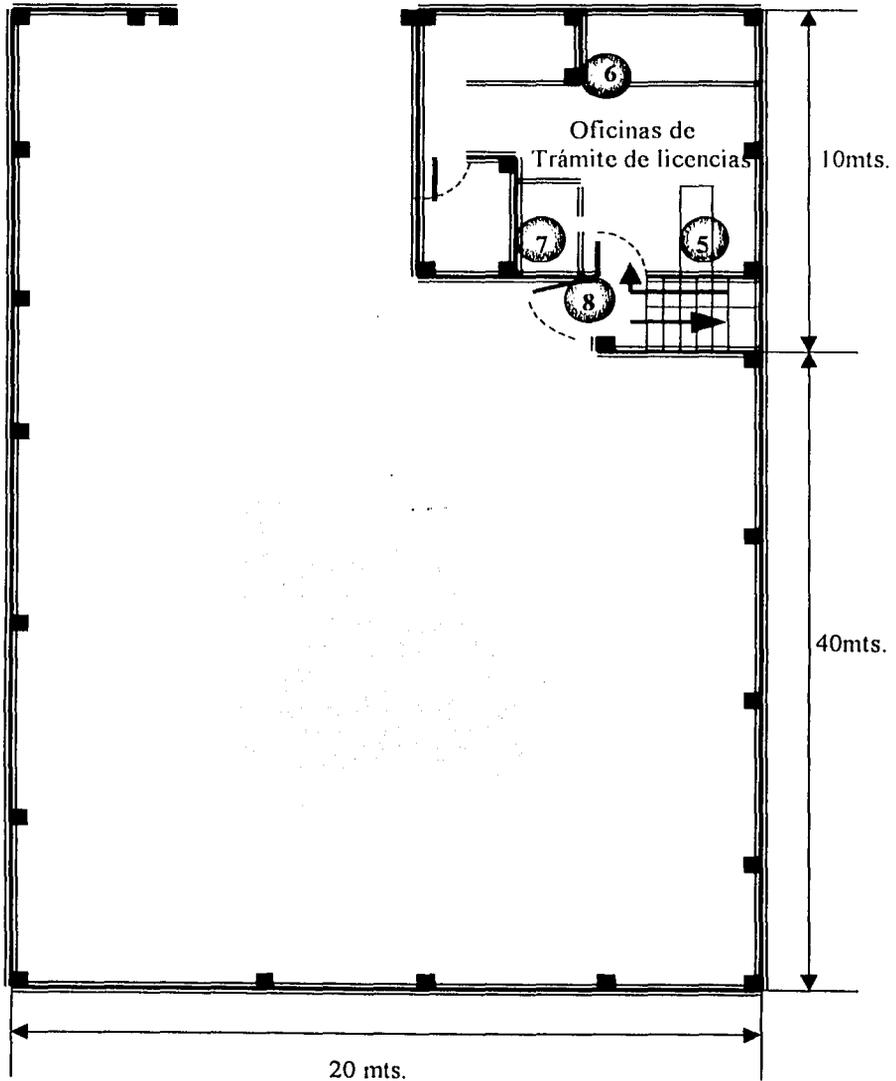
a) La gente llega al lugar donde tramita su licencia de automovilista, el lugar está distribuido de la siguiente manera:

Distribución de las instalaciones
PLANTA BAJA



- 1.-Muro con informes.
- 2.-Mesa de información y recepción de documentos.
- 3.-Bancas de espera.
- 4.-Cajas para pago de derechos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PLANTA ALTA

- 5.-Elaboracion de Recibos de pago.
- 6.-Recepcion de recibos pagados.
- 7.-Cuarto de fotografia.
- 8.-Pasillo y ventana segundo piso.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

b) La gente inmediatamente busca información, la cual se tiene en una de las paredes sin muchos detalles y un tanto confusa, por esta razón busca el apoyo de alguien que le solvete sus dudas, sin éxito alguno.

c) La gente al buscar a sus alrededores, visualiza en el patio una fila de un tamaño considerable, donde con un letrero pequeño dice "informes de licencias", sin pensarlo se forma en dicha fila.

d) Tras pasar algún tiempo, llega a la mesa de informes, que resulta ser la misma de recepción de documentos, en donde le informan que la información que vio en las paredes pegada ya es obsoleta, le indican lo que actualmente necesita traer (a saber acta de nacimiento, comprobante de domicilio, licencia anterior si aplica y credencial de elector) y le piden que en cuanto tenga esa documentación se vuelva a formar.

e) Obtiene los documentos así como las correspondientes copias fotostáticas.

f) Nuevamente se forma y espera su turno.

g) Al estar nuevamente en la mesa entrega los documentos.

h) Se le pide así mismo llene una forma con la fecha, nombre y firma del interesado, esta forma no es otra cosa mas que una responsiva.

i) Al entregar esta forma llena y firmada, se anexa a los documentos antes mencionados y el empleado le pone un clip y lo pone en una charola junto a otros documentos y le dice a la persona que busque un asiento que le van a llamar.

j) Mientras uno toma asiento, los documentos siguen descansando en la charola, hasta el momento, en que el empleado de informes y recepción de documentos cree tener los suficientes como para llevarlos al primer piso de la oficina de expedición de licencias.

k) Una vez que ha dejado estos documentos regresa y sigue haciendo el mismo trabajo una y otra vez durante toda su jornada laboral, mientras tanto uno sigue sentado, y los documentos ahora están en una mesa, donde, un par de empleados teclean en unas resistentes máquinas de escribir mecánicas, los datos necesarios, en el recibo con el cual se pagarán los derechos de obtener la licencia.

l) Una vez listo el recibo, los documentos van a un archivero, al mismo tiempo se oye un grito por la ventana del primer piso, llamando a la persona de la cual se tienen listo el recibo.

m) La persona sube por su recibo y se le indica que revise sus datos.

n) Si están correctos se le indica que vaya a pagar a la caja la cual se encuentra situado en la planta baja y que posteriormente regrese.

o) Al llegar a lugar de la caja nuevamente existe una fila de un tamaño considerable, a pesar de existir dos cajeras atendiendo el cobro.

p) Es uno atendido, se paga el costo de los derechos (por cierto en moneda fraccionaria de no ser así, es necesario conseguir cambio en las afueras del lugar) y el recibo es sellado ahora entonces es necesario regresar al primer piso a entregarlo.

q) Al llegar con los dos personajes tecleando la máquina de escribir los cuales anteriormente dijeron se fuera a pagar y posteriormente regresara, le indican que ese recibo no lo reciben ellos, sino la señorita que está al fondo de la oficina, esto sólo ellos lo saben ya que no existe en ningún lado la indicación, evidentemente ya para el medio día, esa información después de repetirla cualquier cantidad de veces, la proporcionan con una considerable mala gana.

r) Se entrega ese recibo con la persona adecuada la cual le dice a uno muy amablemente, vaya al patio nuevamente, se le va a hablar.

s) Nuevamente en el patio se espera a que el recibo que se entregó, viaje a la persona que se encarga del siguiente paso, el de tomarse la foto.

t) Después de algunos minutos, le gritan nuevamente por la ventana del primer piso, al llegar allá le piden que pase a un pequeño cuarto, donde se le tomará la foto.

u) Se coloca uno para salir en la foto, claro si la empleada lo permite ya que después de estar gritando por la ventana todo el día lo menos que le importa es que la foto salga bien.

v) Una vez tomada la foto, parecería que no hay más que hacer pero ¡oh! ¡Sorpresa! Se le pide a uno que ahora espere en las escaleras, que se le llamará.

w) Espera uno en las escaleras por algunos minutos, estando ésta congestionada tanto por los que suben a recoger como a entregar su recibo de pago así como los que esperan recibir la última llamada o los que confunde su nombre con tantos gritos.

x) Al recibir la última llamada pasa uno al mismo cuarto nuevamente, donde la misma que grita en la ventana y en las escaleras, entrega la licencia para firmarla, tras lo cual finalmente le entrega a uno la licencia.

y) Una vez recibida la licencia, se abandona las instalaciones y se agradece al cielo que no sea ya de noche.

PASO 6.- ANALIZAR LOS PROCESOS EXISTENTES.

FASE 2.- PLANEACIÓN		
Avance	PASO	
	4	Desarrollo del Argumento Proacción y la Declaración de Visión .
	5	Identificar procesos existentes.
✓	6	Análisis de procesos existentes.
	7	Determinar el orden de la aplicación
	8	Formar Equipos de Reingeniería
	9	Determinar a todos los protagonistas

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

Este paso consiste en el análisis de los procesos existentes, en este caso como ya se mencionó es sólo uno; este análisis se llevo acabo valiéndonos de algunas herramientas como lo son los flujogramas, hojas de análisis de procesos, gráficas sumario, etc. la simbología tomada en cuenta para ello es la utilizada para flujogramas según ISO a saber:

-  Operaciones.
-  Transportación.
-  Demora.
-  Inspección.
-  Almacenamiento.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Simbología utilizada para flujogramas según ISO.

HOJA DE TRABAJO DE ANÁLISIS DE PROCESOS

No	PASO	Flujo	Tiempo (min.)	SÍMBOLOS				
				○	⇒	D	□	△
1	Llegar al acceso y caminar en busca de información.	⇒	1		●			
2	Buscar información en los muros.	D	5			●		
3	Caminar al sitio de informes y recepción de documentos.	⇒	1		●			
4	Esperar en la fila de informes.	D	10			●		
5	Pedir información en la mesa de informes.	D	1			●		
6	Caminar a sacar copias fotostáticas de los doctos.	⇒	4		●			
7	Sacar las copias fotostáticas por duplicado.	D	4			●		
8	Caminar de regreso al sitio de inf. y recepción de doctos.	⇒	4		●			
9	Esperar en la fila para entregar documentos.	D	10			●		
10	Entregar documentación al responsable de recepciones.	○	.5	●				
11	Revisión de los documentos por parte del responsable.	□	.5				●	
12	Leer y llenar la responsiva correspondiente.	○	2	●				
13	Los doctos en una charola, se camina a la banca de espera.	D	8			●		
14	Esperar que estos sean analizados en el 2do piso.	D	12			●		
15	Caminar al segundo piso al ser llamado por la ventana.	⇒	1		●			
16	Revisar los datos del recibo de pago, por pagar.	□	.5				●	
17	Recibir recibo de pago, con la cantidad a pagar.	○	.5	●				
18	Caminar a pagar en las cajas asignadas.	⇒	2		●			
19	Esperar formado en las cajas para pagar los derechos.	D	5			●		

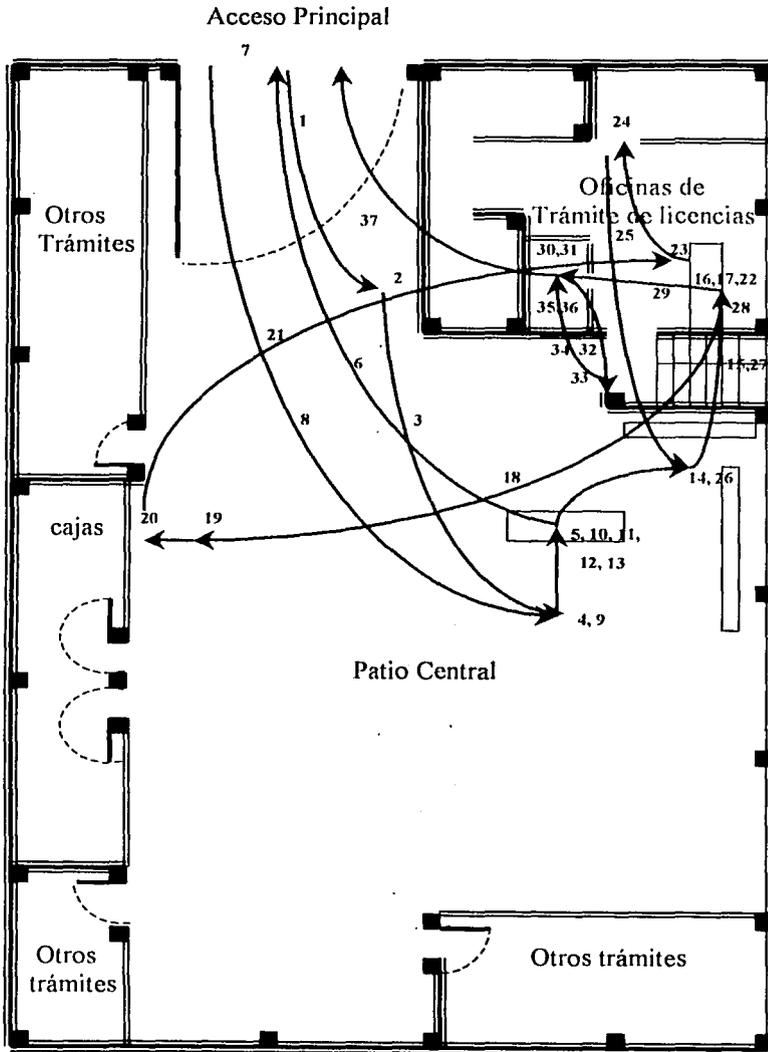
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

20	Pagar los derechos y recibir comprobante de ello.		1						
21	Caminar de regreso al segundo piso con el recibo.		3						
22	Preguntar dónde entregar recibo.		1						
23	Caminar para entregar el recibo.		.5						
24	Entregar el recibo a la persona responsable.		.5						
25	Caminar a las sillas de espera en el patio.		3						
26	Esperar a ser llamado por la ventana del segundo piso.		14						
27	Caminar al segundo piso, al ser llamado.		3						
28	Pedir información, de a dónde ir.		1						
29	Caminar al cuarto de fotografía.		.5						
30	Firmar licencia por la parte de atrás.		.5						
31	Sentarse y tomarse la foto para la licencia.		1						
32	Caminar hacia el pasillo en el segundo piso.		1						
33	Esperar a ser llamado nuevamente.		12						
34	Caminar a recibir licencia, al mismo cuarto de fotos.		.5						
35	Leer y revisar la información de la licencia.		.5						
36	Recibir licencia.		.5						
37	Caminar a la salida.		4						

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Esta hoja muestra como se desarrolla el proceso, pero veámoslo ahora en el siguiente diagrama de visión global del proceso, que muestra donde ocurren los pasos dentro de las instalaciones así como la relación secuencial que guardan cada uno de ellos; considere que las oficinas de tramite de licencias están en la planta alta como se ejemplificó en el paso anterior. Posteriormente, con ayuda de ambas herramientas obtendremos algunos resultados interesantes y enriquecedores desde el punto de vista rediseñar.

DIAGRAMA DE VISIÓN GLOBAL DEL PROCESO



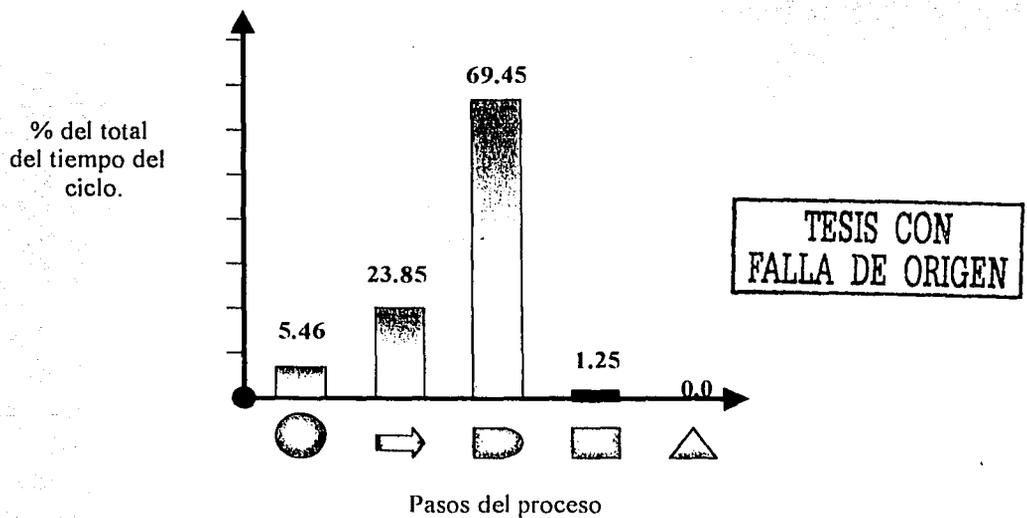
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos son los pasos o actividades que conforman este proceso, ahora tenemos la gráfica sumario que nos permite observar, desde una perspectiva cuantitativa toda la información anterior.

GRÁFICA SUMARIO DE DATOS

PASO	Pasos	Minutos
Operación. 	8	6.5
Transporte. 	14	28.5
Demora. 	12	83
Inspección. 	3	1.5
Almacenaje. 	0	0
Total.	37	119.5

Es decir, una persona tarda en promedio alrededor de dos horas en hacer este trámite, de los cuales, sólo un 5.46% lo forman las actividades proceso, en la gráfica siguiente podemos notar esto.



Si consideramos que las operaciones, son las únicas que aportan algo de valor al trámite y que todo lo demás, es decir, transportes y demoras son desperdicio tenemos la siguiente relación de eficiencia de trabajo.

$$\text{Eficiencia del trabajo} = \frac{\text{Tiempo en que se realizan las operaciones}}{\text{Tiempo total del proceso}} \times 100\%$$

Así que para el proceso anterior tenemos:

$$\text{Eficiencia del trabajo} = \frac{6.5}{119.5} \times 100\% = 5.46\%$$

donde el resultado muestra una eficiencia realmente baja, lo cual quiere decir que este proceso realmente necesita la aplicación de Reingeniería.

PASO 7.-DETERMINAR EL ORDEN DE LA APLICACIÓN DE REINGENIERÍA

FASE 2.- PLANEACIÓN		
Avance	PASO	
	4	Desarrollo del Argumento Proaccion y la Declaración de Visión .
	5	Identificar procesos existentes.
	6	Análisis de procesos existentes.
✓	7	Determinar el orden de la aplicación
	8	Formar Equipos de Reingeniería
	9	Determinar a todos los protagonistas

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

Como ya se mencionó anteriormente, en esta dependencia es sólo uno el proceso que se realiza, así que no fue necesario determinar ningún orden de aplicación de Reingeniería entre diferentes procesos como lo marca este paso, sino que simplemente se continuó con el siguiente paso de la metodología.

PASO 8.- FORMAR EQUIPOS DE REINGENIERÍA.

FASE 2.- PLANEACIÓN		
Avance	PASO	
	4	Desarrollo del Argumento Proacción y la Declaración de Visión.
	5	Identificar procesos existentes.
	6	Análisis de procesos existentes.
	7	Determinar el orden de la aplicación
✓	8	Formar Equipos de Reingeniería
	9	Determinar a todos los protagonistas

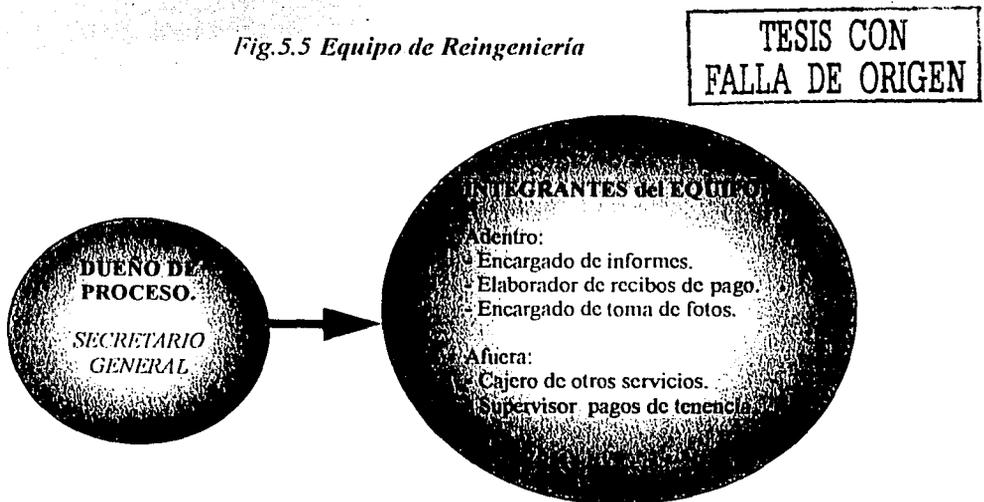
■ Actividad desarrollada
 ✓ Actividad desarrollándose

El Comité Directivo designó de sus integrantes al dueño del proceso a rediseñarse, y él con la colaboración del Comité Directivo, eligió e informó a las personas que formarían el equipo de Reingeniería, el equipo lo integraron 5 personas, específicamente hablando por tres de adentro y dos de afuera.

Los integrantes de adentro fueron personas que conocían y participaban en el proceso desde hace algún tiempo, los de afuera eran personas que trabajaban en la misma dependencia, pero no tenían nada que ver con el proceso de obtener una licencia de manejo.

De tal manera que el equipo quedó conformado con los siguientes personajes según se muestra en el siguiente esquema (fig. 5.5.)

Fig.5.5 Equipo de Reingeniería



Una vez formado el equipo de Reingeniería, los integrantes del Comité Directivo, determinaron el lugar donde se reunirían para iniciar el esfuerzo de Reingeniería, en este caso se logró el préstamo de una oficina de 8 x 4 mts. que eventualmente no estaba siendo utilizada, por nadie en la dependencia. Así pues se acondicionó el lugar con el material académico necesario (sillas, mesas, pizarrón, hojas, lápices, gomas, etc.) y otras facilidades físicas (agua, dulces, galletas).

PASO 9.- DEFINICIÓN DEL RESTO DE LOS PROTAGONISTAS DE REDISEÑO.

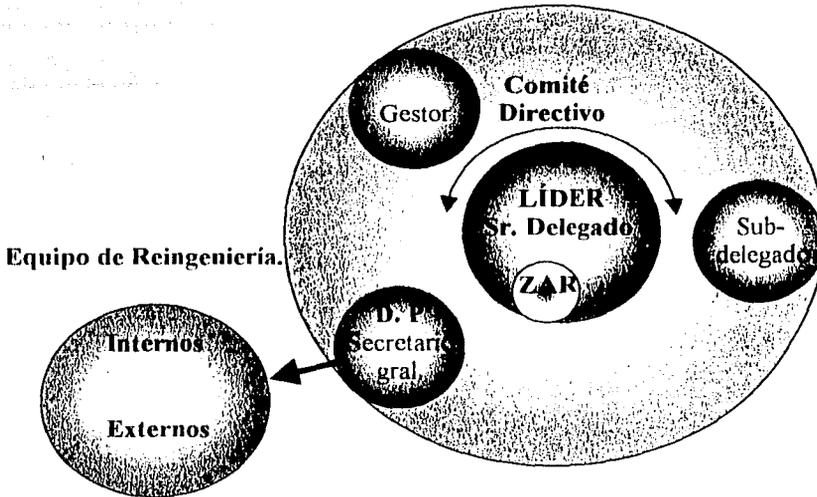
FASE 2.- PLANEACIÓN	
Avance	PASO
	4 Desarrollo del Argumento Proacción y la Declaración de Visión.
	5 Identificar procesos existentes.
	6 Análisis de procesos existentes.
	7 Determinar el orden de la aplicación
	8 Formar Equipos de Reingeniería
✓	9 Determinar a todos los protagonistas



Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

Este paso marca el definir el resto de los integrantes o protagonistas del esfuerzo de Reingeniería, que prácticamente para este momento ya están del todo definidos, a excepción del Zar, en este caso práctico ese papel lo tome como mi responsabilidad.

De tal forma que el siguiente esquema muestra por completo a todos los involucrados en el rediseño del proceso llamado obtención de una licencia de manejo de vehículos automotores.



Esquema de todos los participantes en el rediseño.

Otro punto muy importante en este paso, como lo menciona la metodología, es hacer un recordatorio de la función que tienen cada uno de los participantes del esfuerzo, para lograr este fin se repartieron copias extraídas del capítulo tres de esta tesis (llamado integrantes del esfuerzo de Reingeniería), con lo cual se recordó y extendió el conocimiento de la gente en cuanto a su función en el esfuerzo que se llevaría a cabo.

FASE 3.- DISEÑO del esfuerzo de Reingeniería.

PASO 10.- ANTES DEL PROCESO DE REDISEÑO.

FASE 3.- DISEÑO		
Avance	PASO	
✓	10	Antes de Rediseñar.
	11	Inicio del rediseño.
	12	Definir el diseño del nuevo proceso.
	13	Comparación entre el proceso anterior y el rediseñado.

■ Actividad desarrollada
 ✓ Actividad desarrollándose

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En este paso se reunió al equipo en el salón preparado para ello, se les pidió sentarse y se les dio una cordial bienvenida, se explicó que antes de iniciar el rediseño se realizarían algunas actividades que ayudarían a lograr este fin. Se inició hablando (el dueño del proceso) de lo que el proceso actual estaba haciendo y de qué manera lo estaba haciendo, no con el fin de analizarlo, sino simplemente entenderlo de manera clara.

Para ello el dueño del proceso hizo las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que los usuarios quieren?
2. ¿En qué forma desean obtenerlo?
3. ¿Si ustedes fueran los usuarios, que buscarían que no sucediera?
4. ¿Si ustedes fueran los usuarios que les gustaría que sucediera?
5. Cuando la gente que usa el servicio, ¿Cómo se encuentra durante el tiempo que está aquí.?
6. ¿Cómo se lograría que todos los usuarios estén satisfechos?

Para contestar a estas preguntas, se realizó una actividad que consistió en permitir al equipo ver, estar e involucrarse entre la gente que estaba recibiendo el servicio en ese momento. El estar ahí y no solo hablar de estar ahí, les permitió ver igual o más allá de las perspectivas que tenían los usuarios del proceso actual y con ello entenderlos, además de que pudieron comparar lo que la gente busca contra lo que obtenía.

Esto fue muy importante ya que en ese momento el equipo entendió el qué y porqué del proceso, no el cómo, porque eso no interesa, pero si el porqué, ya que éste dirá qué se tiene que hacer en el nuevo proceso.

Algo interesante que sucedió fue el hecho de que los integrantes del equipo al estar ahí y entender el proceso, cambiaron sus perspectivas, de lo que creían pasaba, con lo que realmente sucedía, la mayoría de ellos llegaron a las mismas respuestas de las preguntas anteriores a saber:

1. Los usuarios quieren una licencia de manejo.
2. Desean obtenerla en una forma rápida.
3. El no saber que hacer para obtener lo que busco.
4. Que la gente tuviera un trato cálido.
5. Realmente desesperada o molesta ya que ve el tiempo pasar rápidamente y no así salir su licencia.
6. Con un servicio rápido, cálido, claro y eficaz.

Una vez realizada esta actividad, durante dos días, el equipo estaba listo, preparado y sobretodo con otra visión, para iniciar el proceso de rediseño.

PASO 11. - INICIO DEL PROCESO DE REDISEÑO

FASE 3.- DISEÑO		
Avance	PASO	
	10	Antes de Rediseñar.
✓	11	Inicio del rediseño.
	12	Definir el diseño del nuevo proceso.
	13	Comparación entre el proceso anterior y el rediseñado.

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

Nuevamente se reunió al equipo en el salón; se le dio una hoja blanca y un lápiz a cada uno de los integrantes, así mismo el dueño del proceso felicita a los integrantes del equipo por su dedicación y les pide que se sienten, se relajen, que si gustan pueden tomar un dulce o agua, o bien que busquen sentarse en el lugar donde se sientan más cómodos.

Posteriormente les muestra la Declaración de Visión que había sido realizada por el Comité Directivo, así como una lista previamente preparada por el Dueño de Proceso de los principios de Reingeniería, características y cualidades de procesos rediseñados.

Se le explicó al equipo que es el momento de que tomen su lápiz y hoja para que anoten (ayudándose de los medios visuales antes mencionados), ideas que permitan diseñar un nuevo y mejor proceso para obtener una licencia de manejo.

Que se olviden de cómo se realiza ahora el proceso, pero por otro lado que recuerden su estancia con los usuarios del proceso (en la actividad que se realizó anteriormente).

Este ejercicio se repitió por el espacio de una semana en lapsos de una o dos horas, al final de la semana, el equipo nuevamente se reunió, pero esta vez para vaciar todas las ideas en una sola lista.

En la pizarra blanca del salón se capturó esta lista, donde el Dueño de Proceso las organizó de tal manera que no se repitiera ninguna.

Posteriormente, se pidió a los integrantes del equipo que anotaran y analizaran todas las ideas, de igual forma que las anotaran en el orden que consideraran más importante y contribuyente para rediseñar el proceso, también se les pidió que se llevaran la lista a sus hogares y se les dijo que la próxima sesión se iniciará en base a esas ideas el diseño del nuevo proceso.

Las ideas más creativas, sobresalientes y sobre todo acordes con la Reingeniería y la Declaración de Visión se enuncian a continuación:

1. No se debe caminar tanto.
2. La gente debe saber qué hacer desde que llega a la dependencia.
3. Porqué no utilizar escáner, cámaras digitales para recolectar la información más rápido.
4. Porqué no usar Internet para informar a la gente.
5. Porqué no usar Internet para atenderlos.
6. Existen casos especiales, porqué no atención especial para esa gente.
7. Pizarra electrónica que indique los turnos.
8. Evitar subir y bajar escaleras.
9. Pantalla con entretenimiento para los que esperan.
10. Informes visibles y claros.
11. Pagar con tarjeta de crédito o débito.
12. Foto de calidad.
13. Asientos cómodos.
14. Dos micras de licencia.
15. Cobrar y revisar documentos en un solo lugar.
16. Cobrar, revisar y capturar datos en un solo lugar.
17. Todo en un solo lugar.
18. Código de barras para futura renovación.
19. Suficiente personal para la tasa de llegada.
20. No repetir el dar los datos más de una vez.

La mayoría de estas ideas fueron utilizadas de una u otra manera, es decir, contribuyeron en forma directa o indirecta, en el razonamiento y análisis del equipo para diseñar el nuevo proceso.

PASO 12.- DEFINIR EL DISEÑO DEL NUEVO PROCESO.

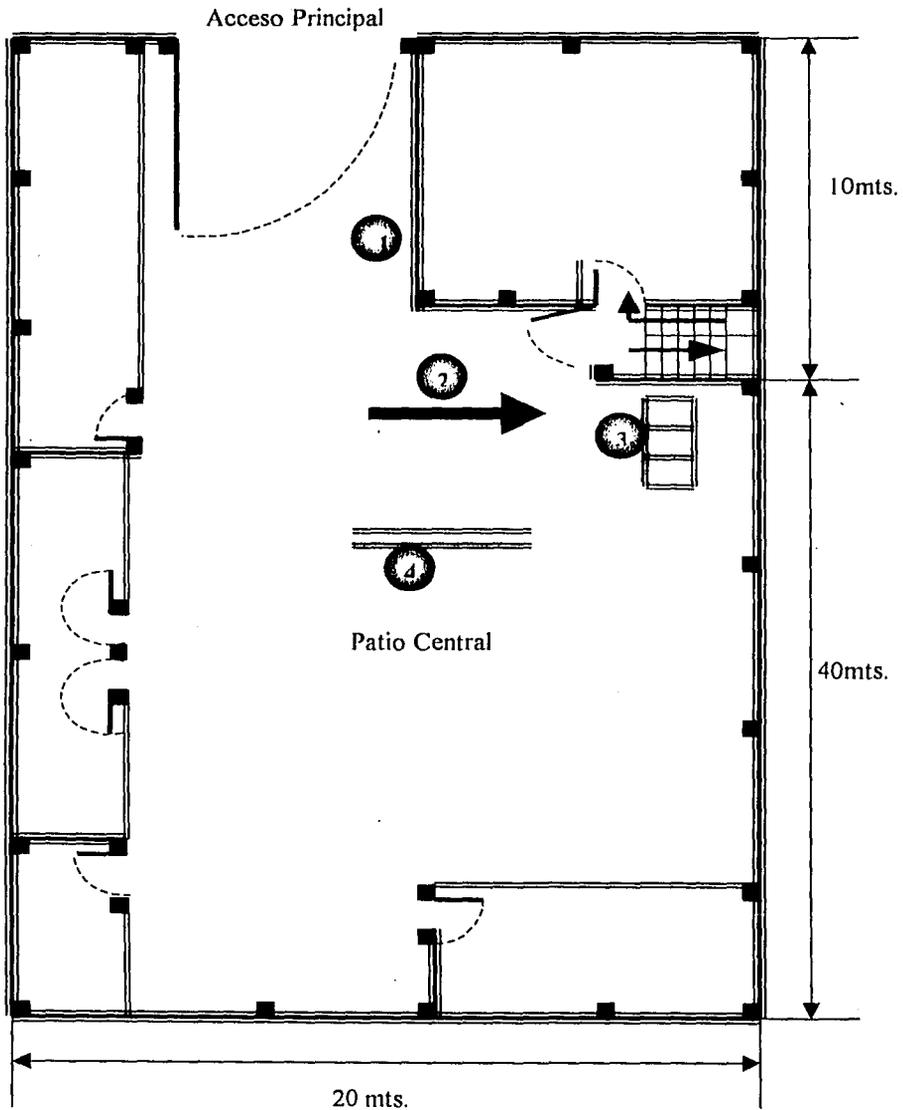
FASE 3.- DISEÑO		
Avance	PASO	
	10	Antes de Rediseñar.
	11	Inicio del rediseño.
✓	12	Definir el diseño del nuevo proceso.
	13	Comparación entre el proceso anterior y el rediseñado.

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

En base a las ideas antes expresadas y el análisis de la importancia cualitativa de las mismas, se fue formando poco a poco un nuevo proceso, el cual al final, resultó muy bueno tomando en cuenta y como base las expectativas de los integrantes del equipo de Reingeniería, el dueño del proceso, el líder, el zar y sobre todo lo que mencionaba la declaración de visión.

El nuevo proceso rediseñado así como sus características se mencionan a continuación:

a) La gente llega a la entrada de las instalaciones, las cuales ahora tienen la siguiente apariencia en la planta baja, donde se realizará todo el trámite por completo:

PLANTA BAJA

1.-Cartel con informes.
2.-Fila de atención.

3.- Cubiculos de atención
4.- Bancas de espera.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

b) Inmediatamente al entrar a las instalaciones detecta dónde está situada la información ya que se encuentra en un lugar visible y sobre todo de un buen tamaño y color. Por otro lado, algunos pasarán directamente al siguiente paso ya que la información de los requisitos también se encuentra en Internet.

c) Los informes indican el lugar donde se realiza el trámite, el cual está claramente definido por la enorme flecha dibujada en el piso donde se realiza la línea de atención, además en los informes se aclara que no son necesarias copias de ningún documento simplemente el original de los mismos y su presencia.

d) La gente se forma si es necesario y espera su turno de atención.

e) La gente entrega los documentos originales, los cuales son revisados por el encargado.

f) Este a su vez pide al usuario que lea y firme la responsiva correspondiente, mientras esto sucede el encargado escanea los documentos del usuario, los cuales van a dar a una base de datos electrónica, la cual servirá para futuras reexpediciones de licencias de este usuario, si es el caso.

g) Una vez firmada la responsiva, se le pide a la persona, que se recargue en la pared preparada con una superficie blanca, donde se le tomará la foto, mediante una cámara digital instalada para tal fin.

h) Mientras la foto es impresa sobre la licencia, se le pide a la persona que efectúe el pago correspondiente.

i) Se le pide a la persona que firme su licencia, y ésta es entregada.

j) Por último se camina a la salida.

Antes de pasar al análisis de este nuevo proceso, mediante las herramientas que se utilizaron para el análisis del proceso original, creo conveniente recalcar que así como el proceso ha cambiado, las instalaciones necesarias para el nuevo proceso también deberán ser diferentes, a continuación se muestra con detalle los elementos nuevos que son necesarios:

Primeramente el carretón que contiene los informes para el trámite de una licencia de manejo de vehículos automotores, (que se muestra con el número uno en el plano anterior) deberá ser de 3 x 3 mts y tener una apariencia como la que se muestra a continuación:

**INFORMES DEL TRAMITE DE LICENCIA PARA MANEJO
DE VEHICULOS AUTOMOTORES**

REQUISITOS:

1.- Comprobante de domicilio del interesado o de un familiar directo.

Ejemplo: recibo de teléfono, luz, agua, predio.

2.- Acta de nacimiento.

3.- Identificación oficial.

Ejemplo: credencial IFE, pasaporte, cartilla de servicio militar.

4.- Comparecencia del interesado.

No es necesario traer fotocopias solo originales.
Pase a línea de atención en la flecha azul flecha azul



Por otro lado la flecha a la cual se hace referencia con el número dos en el plano de distribución de las instalaciones anterior, se encontrará dibujada en el piso, enfrente del lugar donde se dará la atención a los usuarios, la apariencia de la flecha la cual tiene como dimensiones 4.5 mts de largo por 1.2 mts de ancho es la siguiente:

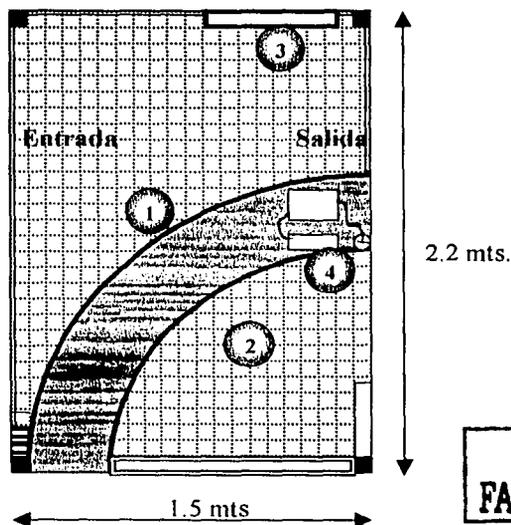


Flecha de indicación

Otro elemento indispensable y tal vez el más importante de todos, lo constituye el lugar donde se le dará la atención a los usuarios, se le ha llamado a este lugar con el nombre de cubículo de atención.

El rediseño del proceso sugiere la construcción de tres de estos Cubículos, con opción en el futuro a aumentar en su número.

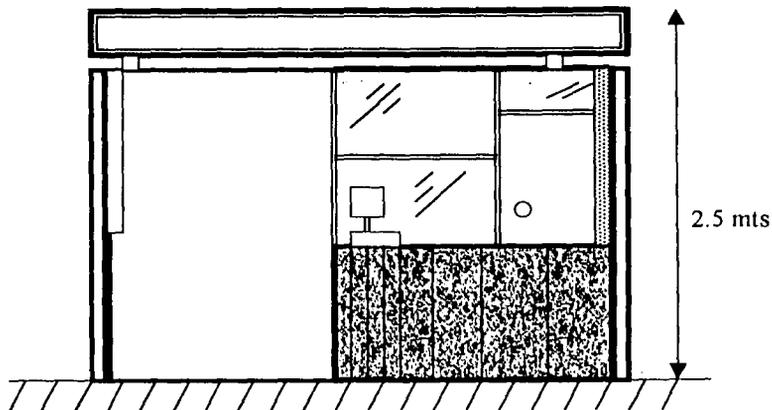
El diseño de estos Cubículos se muestra a continuación:



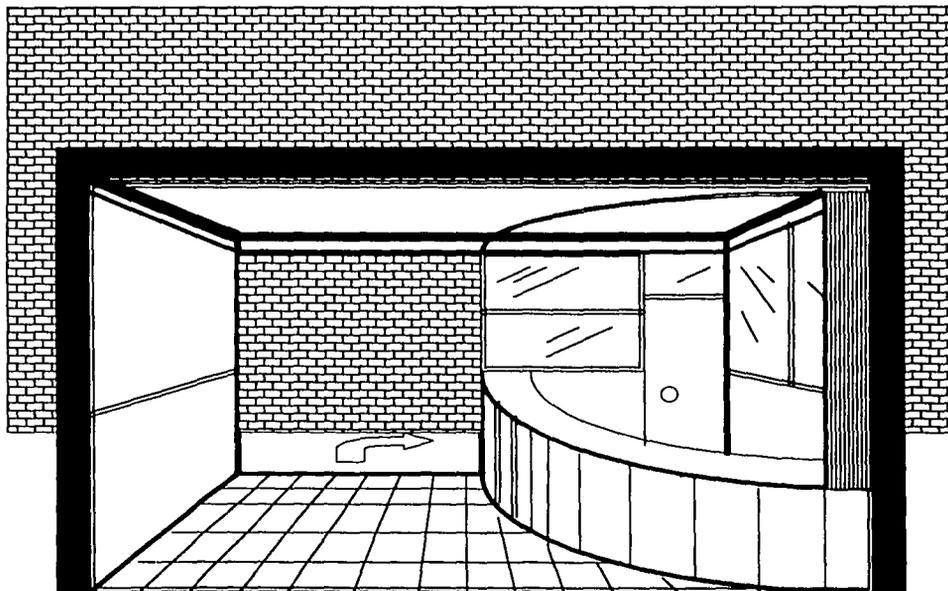
Vista superior.

1. Area de atención.
2. Espacio reservado al trabajador.
3. Zona de toma de foto.
4. Equipo computacional de apoyo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Vista frontal



Vista en Perspectiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Éstos son básicamente los tres elementos que destacan en el nuevo proceso, ya que representan físicamente los lugares donde éste se desarrollará, así como la nueva distribución que se tendrá de las instalaciones en el nuevo proceso.

PASO 13.- COMPARACIÓN ENTRE EL NUEVO PROCESO Y EL REDISEÑO.

FASE 3.- DISEÑO		
Avance	PASO	
	10	Antes de Rediseñar.
	11	Inicio del rediseño.
	12	Definir el diseño del nuevo proceso.
✓	13	Comparación entre el proceso anterior y el rediseñado.

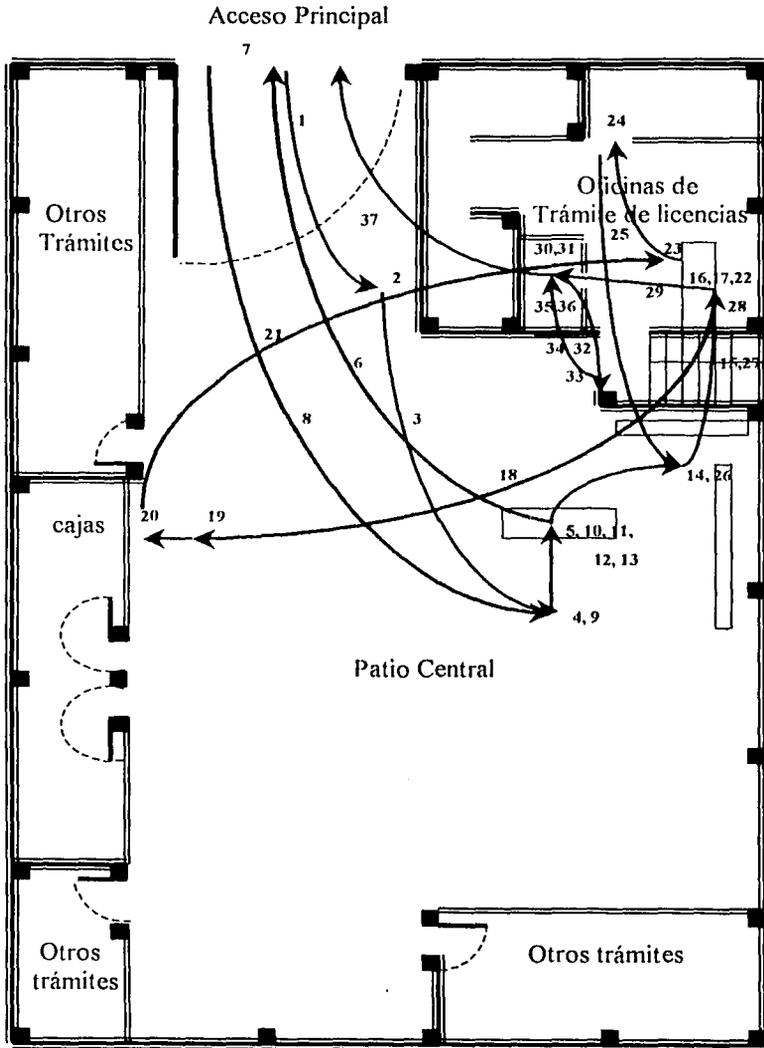
Actividad desarrollada
 ✓ Actividad desarrollándose

Este paso indica, la realización de una comparación entre el proceso anterior y el nuevo proceso, así que valiéndonos de algunas de las herramientas que se usaron para el análisis del proceso original tenemos:

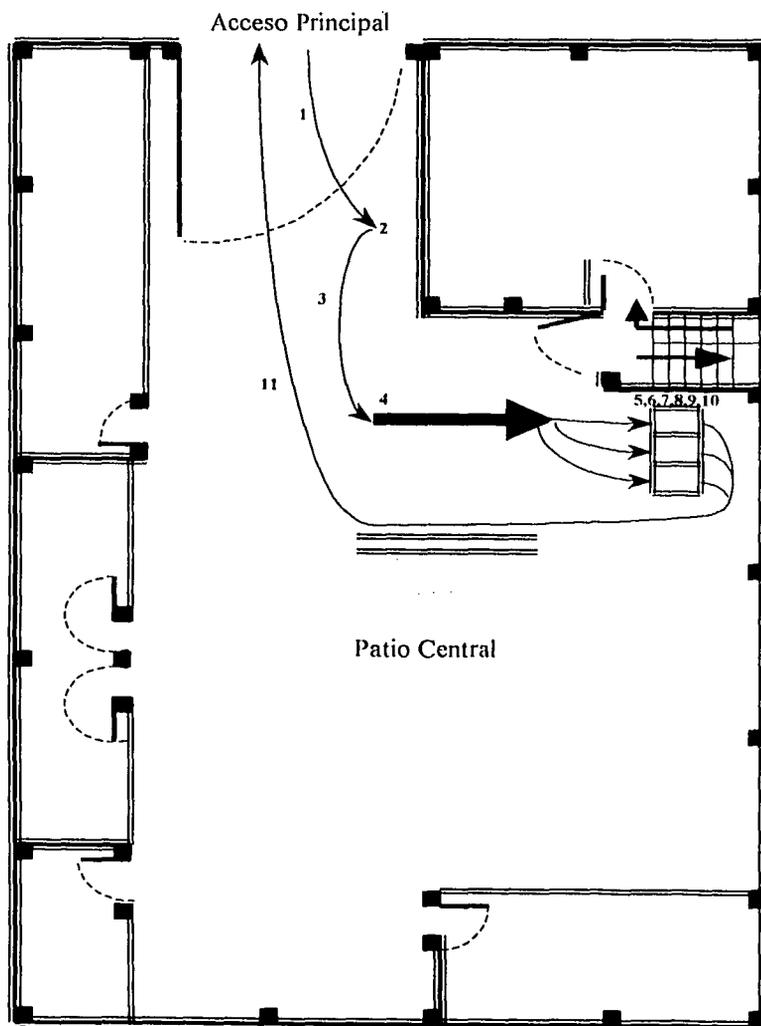
HOJA DE TRABAJO DE ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

ANTERIOR						REDISEÑADO				
PASO		○	⇒	D	□	PASO	○	⇒	D	□
1	Llegar al acceso y caminar en busca de información.		●			Llegar al acceso y caminar en busca de información.		●		
2	Buscar información en los muros.			●		Leer informes			●	
3	Caminar al sitio de inf. y recepción de documentos.		●			Caminar a la fila de atención.		●		
4	Esperar en la fila de informes.			●		Esperar en la fila.			●	
5	Pedir información en la mesa de informes.				●	Entregar documentación.	●			
6	Caminar a sacar copias fotostáticas de los doctos.		●			Revisión de documentos.				●
7	Sacar las copias fotostáticas por duplicado.			●		Leer y firmar responsiva, al mismo tiempo que se capturan los datos.	●			
8	Caminar otra vez al sitio de inf. y recepción de doctos.		●			Tomar fotografía para la licencia.	●			
9	Esperar en la fila para entregar documentos.			●		Pagar el trámite realizado, mientras la licencia es impresa.	●			
10	Entregar documentación al responsable de recepciones.	●				Firmar y recibir la licencia.	●			

DIAGRAMA DE VISIÓN GLOBAL DEL PROCESO ACTUAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE VISIÓN GLOBAL DEL NUEVO PROCESO

Las herramientas anteriores ejemplifican claramente, la enorme simplificación del proceso para la obtención de una licencia de manejo, (de 31 pasos a sólo 11) ahora bien, más adelante en la fase de evaluación del rediseño, se mostrará que esta simplificación obtenida trae consigo muchas otras ventajas.

FASE 4. IMPLEMENTACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.

PASO 14. PREPARACIÓN DE UN PROYECTO PILOTO.

FASE 4.- IMPLEMENTACIÓN		
Avance	PASO	
✓	14	Preparación de proyecto piloto.
	15	Puesta en marcha del P. Piloto
	16	Evaluar el funcionamiento del proyecto piloto
	17	Detallar si es necesario.
	18	Implantar el nuevo proceso.



Actividad desarrollada
Actividad desarrollándose

Una vez que el nuevo proceso está listo y que el Comité Directivo, el líder y el zar, lo conocieron y sobre todo lo aceptaron, el equipo de Reingeniería, se reunió nuevamente para preparar un proyecto piloto; en esta reunión el equipo de Reingeniería definió el lugar donde se aplicaría, los involucrados, el mobiliario necesario, y la fecha de inicio.

El lugar para ello fue acondicionado en un cuarto anexo al lugar donde se realizaban las reuniones del Equipo de Reingeniería; se asignó y capacitó a una empleada para trabajar en el nuevo proceso, por lo menos durante este proyecto piloto, esta persona fue la que actualmente tenía como función tomar la fotografía para la licencia y la entrega de la misma, se determinó iniciar con este proyecto al momento de tener listo el equipo de computo necesario.

De esta manera al cabo de 2 días se dispuso del lugar necesario, la persona adecuada para atender a los usuarios, así como del equipo de computo necesario (computadora, cámara digitalizadora, impresora, escáner); por último se determinó que se estaba listo para iniciar con este proyecto piloto.

PASO 15. PONER EN MARCHA EL PROYECTO PILOTO.

FASE 4.- IMPLEMENTACIÓN		
Avance	PASO	
	14	Preparación de proyecto piloto.
✓	15	Puesta en marcha del P. Piloto
	16	Evaluar el funcionamiento del proyecto piloto
	17	Detallar si es necesario.
	18	Implantar el nuevo proceso.

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

Ya con los elementos necesarios para iniciar con el proceso piloto, y la aceptación del Líder y Zar de Reingeniería, se puso en marcha el proyecto piloto, esto se realizó de la siguiente manera:

1. La gente llegaba al lugar de informes y se le pedían los mismos documentos y copias.
2. Como si fuera el proceso normal al regresar con los documentos y copias se seleccionaban a algunos de ellos y se les enviaba al cuarto acondicionado para el proyecto piloto.
3. En este lugar entregaban los documentos y seguían los pasos del nuevo proceso.
4. Al término del trámite con el nuevo proceso recibían su licencia correspondiente.
5. Se preguntaba a la gente qué opinaba del trámite.

Cabe mencionar, que a pesar de que se estaba involucrando a los usuarios en el nuevo proceso, al ser éste sólo un proyecto piloto, el proceso normal era necesario llevarlo a cabo, así que éste se realizó por completo internamente o digamos en segundo plano, posterior del término del nuevo proceso y sin la intervención del usuario.

Este proyecto piloto se utilizó por 5 días seguidos, durante un tiempo promedio de 2 horas, atendiendo a 10 usuarios durante este lapso.

El último día se reunió el equipo para evaluar el funcionamiento del nuevo proceso.

PASO 16. EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DEL PROYECTO PILOTO.

FASE 4.- IMPLEMENTACIÓN		
Avance	PASO	
	14	Preparación de proyecto piloto.
	15	Puesta en marcha del P. Piloto
✓	16	Evaluar el funcionamiento del proyecto piloto
	17	Detallar si es necesario.
	18	Implantar el nuevo proceso.

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

El equipo de Reingeniería se reunió para analizar el funcionamiento del proyecto piloto, primeramente se vio que en todos los casos el trámite no duraba más de veinte minutos, desde que entraban a las instalaciones hasta que se retiraban de ellas, para ser exactos los tiempos fueron de:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1.-	18 min.	17 min.	18 min.	14 min.	12 min.
2.-	16 min.	18 min.	19 min.	18 min.	15 min.
3.-	14 min.	19 min.	15 min.	17 min.	14 min.
4.-	17 min.	14 min.	12 min.	16 min.	16 min.
5.-	19 min.	16 min.	16 min.	16 min.	18 min.
6.-	16 min.	15 min.	17 min.	19 min.	16 min.
7.-	18 min.	13 min.	18 min.	16 min.	19 min.
8.-	12 min.	16 min.	18 min.	14 min.	16 min.
9.-	17 min.	17 min.	19 min.	18 min.	17 min.
10.-	18 min.	14 min.	15 min.	17 min.	13 min.
Prom.	16.5min.	15.9 min.	16.7min.	16.5 min.	17.2 min.

Un promedio total de 16.56 min. por trámite, lo cual representaba una gran reducción en los tiempos de obtención de licencia, no obstante seguramente disminuiría este tiempo aún más al disponer de las instalaciones completas.

Por otro lado los comentarios de los usuarios eran básicamente de agrado con el proceso, ya que veían que no perdía mucho tiempo en el trámite, que no tenían que esperar en varias filas y sobre todo, que todo lo hacían en el mismo lugar sin necesidad de ir y venir a diferentes lados.

Así pues este proyecto piloto deba grandes esperanzas de que fuera implementado exitosamente.

PASO 17. DETALLAR SI ES NECESARIO.

FASE 4.- IMPLEMENTACIÓN		
Avance	PASO	
	14	Preparación de proyecto piloto.
	15	Puesta en marcha del P. Piloto
	16	Evaluar el funcionamiento del proyecto piloto
✓	17	Detallar si es necesario.
	18	Implantar el nuevo proceso.

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

Este punto sugiere el hecho de detallar de ser necesario, y de hecho sí lo fue, y entre otras cosas para detallar se pensó en lo siguiente:

1. Precisar el lugar que debería tomar la cámara para evitar perder tiempo en acomodar a la persona para tomarle la fotografía.
2. Tener la opción de permitir que la gente pague con tarjeta de crédito o débito.
3. Agregar en el cartelón de informes la indicación que los comprobantes de domicilio deben tener máximo 3 meses desde que fueron pagados.
4. Pedir que las identificaciones se encuentren legibles y sin enmendaduras.
5. Permitir a la gente agregar sugerencias al término del proceso.
6. Tener una adecuada iluminación para poder capturar la fotografía con éxito.

Así que el detectar y corregir estos pequeños detalles, sin duda permitiría que este nuevo proceso, se realizara en forma más efectiva y cómoda para la gente, básicamente en cuanto a:

- 1) La atención que reciba y 2) El tiempo que gaste en las instalaciones.

Después de este paso y realizado el detallamiento que sugiere el mismo, se estaba listo para implantarlo totalmente.

PASO 18. IMPLANTAR EL NUEVO PROCESO.

FASE 4.- IMPLEMENTACIÓN		
Avance	PASO	
	14	Preparación de proyecto piloto.
	15	Puesta en marcha del P. Piloto
	16	Evaluar el funcionamiento del proyecto piloto
	17	Detallar si es necesario.
✓	18	Implantar el nuevo proceso.

 Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

Ahora bien, el nuevo proceso está listo como tal, lo único que falta es que el equipo de Reingeniería en conjunto con el Líder y el Zar, instalen o más correctamente, dispongan de todas las facilidades físicas, que para este caso práctico son: el cartelón, la flecha, los cubículos de atención y los equipos de cómputo, además de definir quienes estarán a cargo del servicio, así como su correcta capacitación.

Cabe mencionar que al ser ésta una dependencia de gobierno, el delegado, autoridad máxima del lugar, está incapacitado para tomar una decisión en cuanto a gastos, ampliación y/o reducción de instalaciones y demás, así que fue imposible o al menos por este momento implementar el proceso rediseñado totalmente, no obstante si se implemento parcialmente, con material y equipo proporcionado por diferentes personas algunas miembros del proceso anterior, esto con el fin de corroborar las grandes mejoras que se obtenían con el nuevo proceso.

No	PASO	Flujo	tiempo	SÍMBOLOS			
							
1	Llegar al acceso y caminar en busca de información.						
2	Leer informes.						
3	Caminar a la fila de atención.						
4	Esperar en la fila.						
5	Entregar documentación.						
6	Revisión de documentos.						
7	Leer y firmar responsiva, al mismo tiempo que se capturan los datos.						
8	Tomar fotografía para la licencia.						
9	Pagar el trámite realizado, mientras la licencia es impresa.						
10	Firmar y recibir la licencia.						
11	Caminar a la salida.						

Y con estos datos se tiene la oportunidad de evaluar este nuevo proceso con datos reales.

FASE 5. EVALUACIÓN del esfuerzo de Reingeniería.

PASO 19. EVALUAR EL PROCESO REDISEÑADO.

FASE 5.- EVALUACIÓN		
Avance	PASO	
	19	Evaluar el proceso rediseñado.
✓	20	Cuantificar las mejoras.

Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

Una vez que se ha implantado el proceso y éste se encuentra ya funcionando, el evaluar su funcionamiento es muy necesario, ya que esto permitirá ver cómo el nuevo proceso muestra enormes y reales ventajas, en este caso llámese servicio, calidad y economía.

La evaluación de este proceso se realizó en la siguiente tabla, tomando como base los siguientes aspectos:

Aspectos	PROCESO		Mejora en %	Comentario
	Anterior	Rediseñado		
Tiempo promedio de Proceso x persona	119 min.	15	793.3 %	Mejora espectacular
Personas trabajando en el proceso	8	3	266 %	Mejora espectacular
Número de pasos del Proceso	37	11	336.3 %	Mejora espectacular
Distancia promedio recorrida por el usuario	170 mts.	55	303.5 %	Mejora espectacular

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Esto permite ver el éxito logrado con el rediseño, cabe mencionar que es posible realizar otras comparaciones, no obstante las anteriormente evaluadas son las que se consideraron de mayor importancia.

PASO 20. CUANTIFICAR LAS MEJORAS ESPECTACULARES.

FASE 5.- EVALUACIÓN		
Avance	PASO	
	19	Evaluar el proceso rediseñado.
✓	20	Cuantificar las mejoras.

Actividad desarrollada
 ✓ Actividad desarrollándose

Si bien, se realizó una evaluación del nuevo proceso en ciertos aspectos, ahora este paso sugiere el llevar dicha evaluación o dichos porcentajes de mejora a números o en otras palabras dinero. Para ello veamos lo siguiente:

Consideremos basándose en la tabla anterior que una persona ahorra 104 minutos en el proceso rediseñado, este servicio lo utilizan un promedio de 120 personas al día. Lo cual da como resultado un ahorro de 12,480 min.(208hrs), según estadísticas la percepción promedio es 150 pesos por jornada de 8 horas, así tenemos que:

$$208\text{hrs} = 26 \text{ jornadas de } 8 \text{ horas.}$$

$$26 \text{ jornadas} \times \$150.00 = 3900.00$$

Es decir con el nuevo proceso la gente en conjunto deja de perder en promedio:

\$ 3,900.00 por día

\$ 19,500.00 por semana

\$ 78,000.00 por mes

\$ 926,000.00 por año

Así que esto quiere decir que el 793.3 % de mejora en rendimiento respecto al tiempo que deja de perder la gente con el nuevo proceso, equivale a una cantidad promedio nada despreciable de casi un millón de pesos.

Ahora bien las personas que trabajan en el proceso rediseñado, como lo muestra la tabla del paso anterior, son solamente 3 así que se redujo el número de empleados involucrados directamente en el proceso de 8 a 3.

Consideremos lo siguiente: el salario total percibido por los 8 empleados del proceso original, ascendía a los \$36,000.⁰⁰ mensuales, es decir un promedio de \$ 4,500.⁰⁰ mensuales por persona.

Los nuevos 3 empleados son remunerados mejor en más de 50 % lo cual quiere decir que ahora sus percepciones promedio son de \$7,000.⁰⁰ lo que asciende a \$21,000.⁰⁰ mensuales.

Esto quiere decir que en este respecto, se tiene un ahorro de la siguiente manera:

\$ 15, 000 por mes

\$180, 000 anuales

Estas cantidades anteriores, al igual que todo el tiempo, material que es ahorrado internamente por la dependencia y la eliminación errores por controlar todo electrónicamente, permiten hablar de no sólo alrededor de un millón de pesos de ahorro, sino de un enorme avance en cuanto a la sencillez del nuevo proceso y las facilidades que éste conlleva.

Si bien se ha hablado de los ahorros, tal vez ¿ Porqué no hablar de un ingreso adicional?, mediante un ligero incremento en los costos del servicio, sin duda, el nuevo proceso lo justificaría ampliamente debido a las características antes descritas:

Analicemos la siguiente tabla que propone los incrementos:

Vigencia de la licencia.	Costo actual	Costo propuesto
1 año	150. ⁰⁰	190. ⁰⁰
2 años	280. ⁰⁰	340. ⁰⁰
4 años	550. ⁰⁰	600. ⁰⁰

Se está hablando de un promedio de \$50.⁰⁰ pesos de aumento por trámite, si consideramos como se mencionó en el paso anterior, que se realizan en promedio diariamente una cantidad de 120 trámites, tenemos basándose en esa relación los siguientes ingresos:

\$ 6, 000 por día.

\$ 30, 000 por semana.

\$ 120, 000 por mes.

\$ 1, 440, 000 por año.

Se puede decir entonces que si tomamos esta cantidad así como la anteriormente contabilizada, este proceso rediseñado puede arrojar como resultado alrededor de dos y medio millones de pesos, sobre lo que había el proceso anterior.

Nota: Esta evaluación, en determinado momento podría ser realizada por un especialista en finanzas, y tal vez apropiadamente manejada, podría representar mayores ingresos, no obstante para este caso práctico y más específicamente en este paso, el objetivo de cuantificar las mejoras se ha realizado según se esperaba.

FASE 6. APRENDIZAJE del esfuerzo de Reingeniería.

PASO 21. APRENDIENDO Y SENTANDO LAS BASES PARA EL FUTURO.

FASE 6.- APRENDIZAJE		
Avance	PASO	
✓	21	Puesta en marcha del P. Piloto

Actividad desarrollada
 Actividad desarrollándose

Como se mencionó en el desarrollo de la metodología esta fase no es del todo parte de la Reingeniería pero si es muy importante ya que le permite a la institución, recolectar las experiencias que se produjeron durante todas las fases, esto con el fin de crear en base a éstas una metodología propia que contenga quizás pasos más o quizá pasos menos, según sean las necesidades, es decir, en esta fase la institución debe esforzarse por crear una metodología más propia de su institución o en otras palabras debe refinar la metodología general aquí presentada, buscando obtener una exacta a las medidas de la institución, de tal forma que la próxima vez en

que se aplique Reingeniería, les resulte mucho más fácil y no parezca que es la primera vez que lo hacen. En este caso práctico por ejemplo, la metodología está diseñada para rediseñar varios procesos, mientras que en el caso práctico, solamente existe un proceso, así que tal vez, se podría eliminar, aquellos pasos que involucran un trabajo comparativo entre procesos o bien por esta misma razón, sugerir que la creación de Comité Directivo se realice en un menor tamaño.

Se espera después de utilizar la metodología desarrollada en esta tesis, que con consideraciones pequeñas como la anterior, las instituciones puedan ajustar o mejor dicho detallar inteligentemente la metodología, buscando obtener la exacta para su organización.

CONCLUSIONES:

La Reingeniería, no es ningún remedio a la ligera de algo que funciona mal, más bien es toda una herramienta que está compuesta por una serie de estrategias y técnicas que correctamente aplicadas, permiten reinventar cualquier proceso.

Es cierto que existen muchas técnicas o corrientes en cuanto a la mejora de procesos, o bien en cuanto a sistemas de calidad, pero ninguno como la Reingeniería, ya que ésta no busca ni mejorar nada, ni controlar entre ciertos rangos los procesos, simple y sencillamente busca olvidarse de cómo son las cosas y se centra en cómo deben de ser, tomando como referencia la forma y el medio en el que vivimos, donde los clientes, la competencia y el cambio son factores que tienen como nunca antes gran importancia en cómo hacer las cosas, por otro lado la tecnología actual, es sin duda otro factor que impide el pensar en pequeñas mejoras.

La Reingeniería busca basándose en el rediseño mejoras espectaculares, realmente, creo y puedo concluir que la Reingeniería es una gran oportunidad para que las organizaciones reinventen sus procesos, logrando con ello ser nuevamente competitivas, o bien si es el caso generar ventajas competitivas realmente importantes.

Por lo que creo que sin lugar a duda la Reingeniería será en el futuro más que una simple herramienta para rediseñar procesos, creo que se convertirá en toda una necesidad para las empresas que busquen ser más de lo que son, pero sobre todo si se quiere ser la mejor en su tipo de negocio.

BIBLIOGRAFÍA:

Autor: Lowenthal Jeffrey N.
Reingeniería de la Organización.
Editorial: Panorama.
Edición 1995.

Autor: Nereo Roberto P.
Reingeniería Empezar de Nuevo.
Editorial: Ediciones Macchi.
Edición 1996.

Autor: Warren Bennis, Mische.
La Organización del Siglo XXI.
Editorial: Panorama.
Edición 1996.

Autor: De la cerda José.
Los laberintos del Mejoramiento.
Editorial: Iberoamérica.
Edición 1995.

Autor: Harbour Jerry.
Manual de trabajo de Reingeniería de Procesos.
Editorial: Panorama.
Edición 1995.

Reingeniería de Procesos de Negocios.
Autor: Johanson Herry, Mchugh, Pendlebury.
Editorial: Limusa Noriega editores.
Edición 1995.

Autor: Fresco Juan, Renner.
Cambio en los Paradigmas.
Editorial: Ediciones Macchi.
Edición 1994.

Autor: Scott Cynthia, Jaffe.
Cómo dirigir Cambio en las Organizaciones
Editorial : Iberoamérica.
Edición 1993.

Autor: Scott Cynthia, Jaffe.
Empowerment, Cómo otorgar poder y
autoridad a su equipo de trabajo.
Editorial : Iberoamérica
Edición 1994.

Autor: Hammer Michael, Champy.
Reingeniería.
Editorial: Grupo Editorial Norma.
Edición: 1994.