



La reingeniería de procesos

M. En C. Eduardo Bustos Farías

10 junio 2004



OBJETIVOS

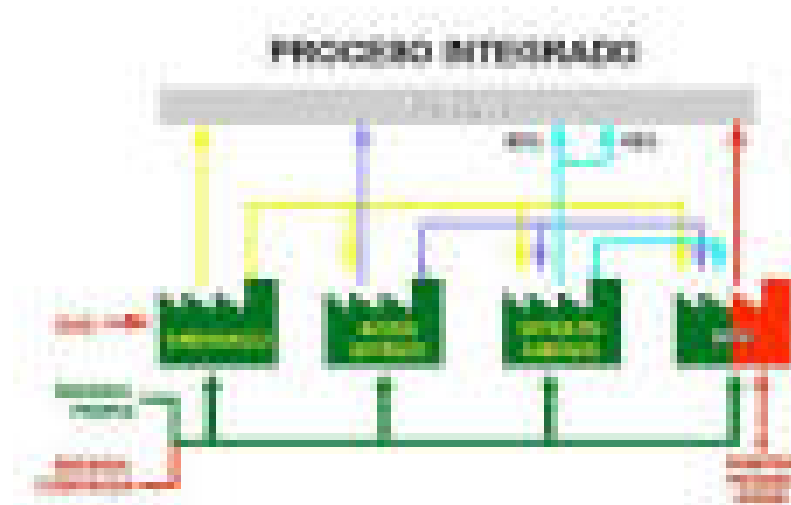
- Presentar el concepto de Reingeniería de Procesos explicando, qué se entiende por proceso y cómo la visión de proceso es equivalente a la visión sistémica en el contexto de organización de empresas.
- Presentar algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.
- Indicar los tipos de cambios que ocurren cuando una empresa rediseña sus procesos.
- Presentar los aspectos metodológicos de un Proyecto de Reingeniería.
- Roles en la reingeniería.
- Causas del fracaso en la reingeniería.



OBJETIVOS

- Presentar el concepto de Reingeniería de Procesos explicando, qué se entiende por proceso y cómo la visión de proceso es equivalente a la visión sistémica en el contexto de organización de empresas.
- Presentar algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.
- Indicar los tipos de cambios que ocurren cuando una empresa rediseña sus procesos.
- Presentar los aspectos metodológicos de un Proyecto de Reingeniería.
- Roles en la reingeniería.
- Causas del fracaso en la reingeniería.

LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES





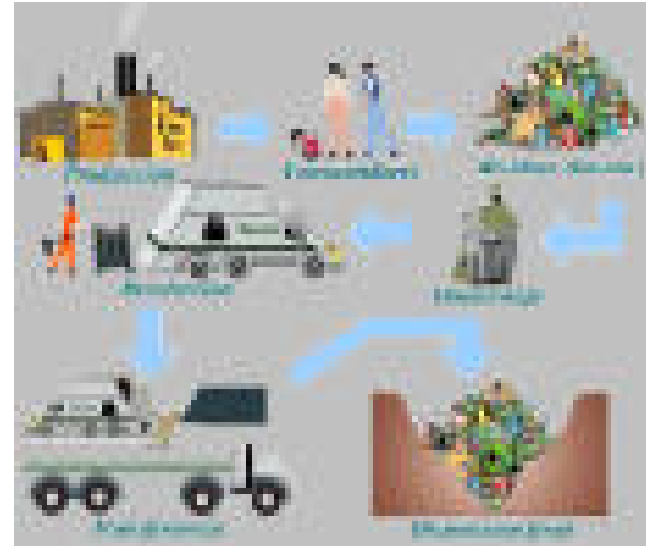
Organización

Organización no es solo la forma o articulación de los recursos y capacidades en un momento determinado y lugar determinado (Visión sincrónica)

Organización nos dice continuidad en el tiempo, de procesos recurrentes bajo ciertas condiciones y dentro de ciertos limites (Visión diacrónica)

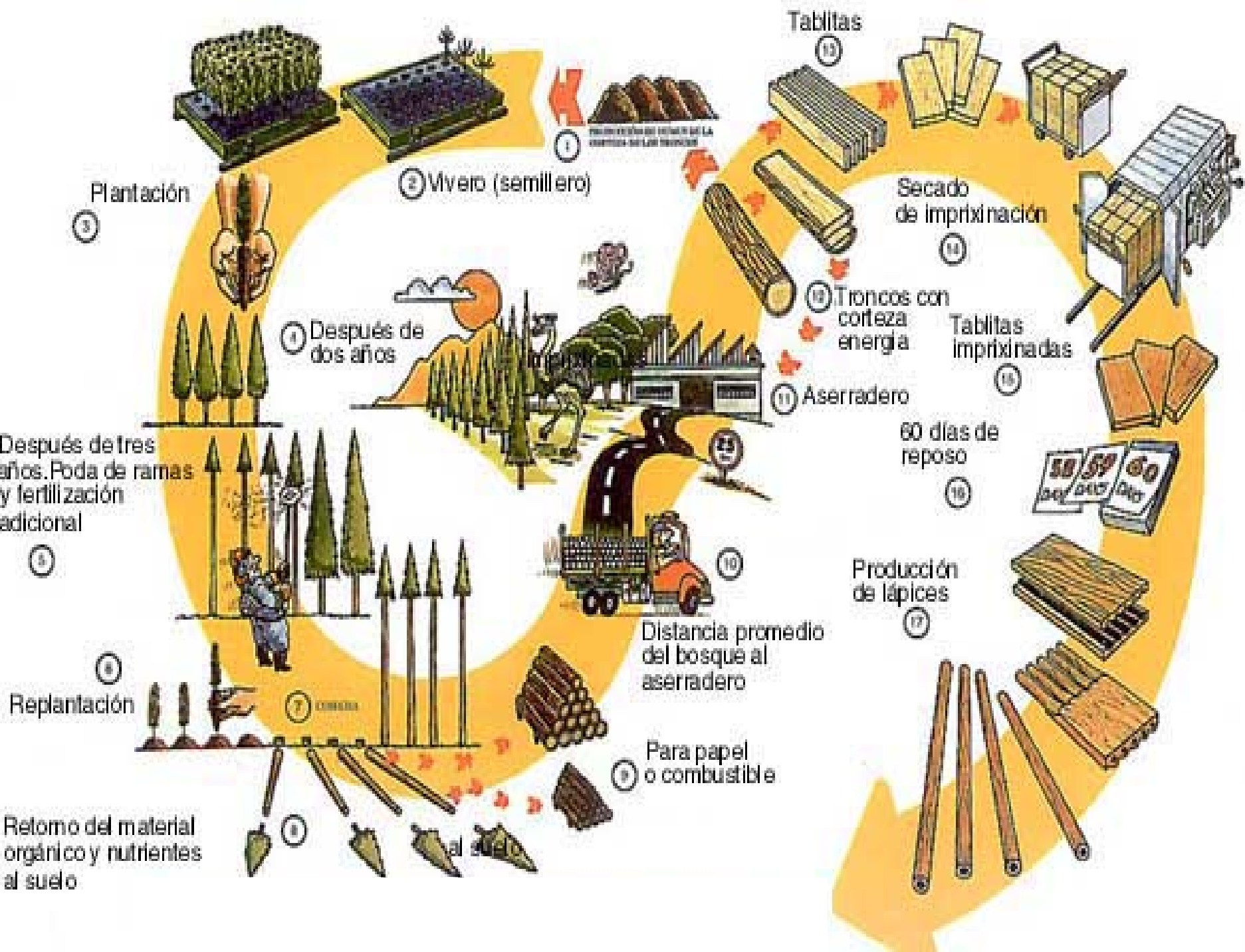
PROCESOS

Es un conjunto de actividades o tareas que se realizan en una organización y a las que se le destinan recursos para crear un producto que tiene valor para un cliente interno o externo





EJEMPLO DE PROCESO PARA PRODUCIR LÁPICES



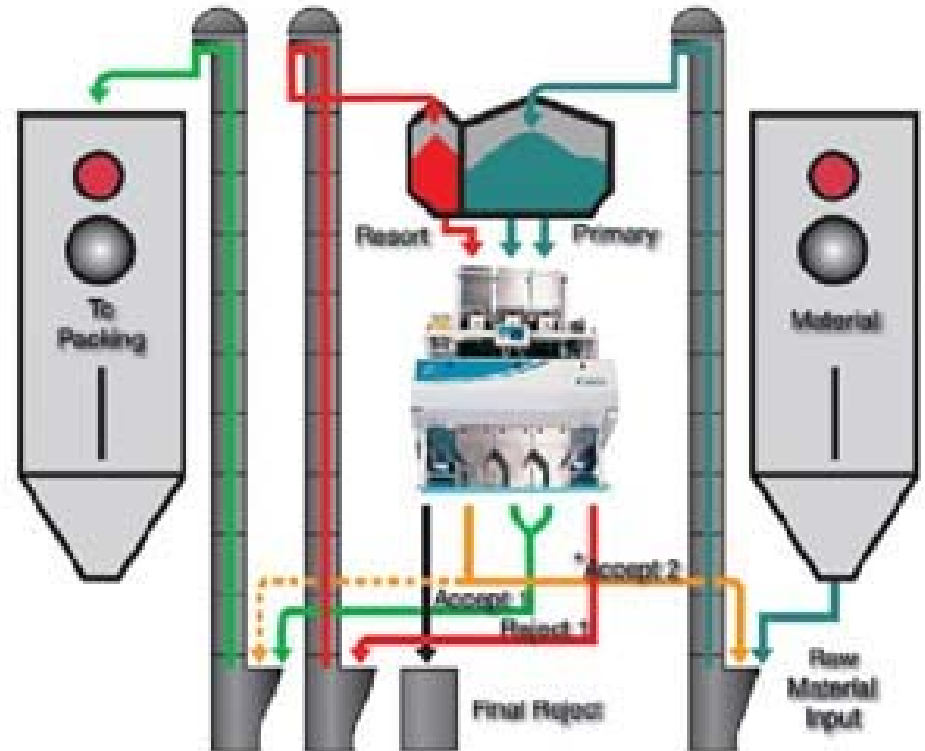


Concepto de procesos

- Es la organización lógica de gente, materiales, energía, equipo y procedimientos en actividades de trabajo que están diseñadas para producir un resultado final específico.

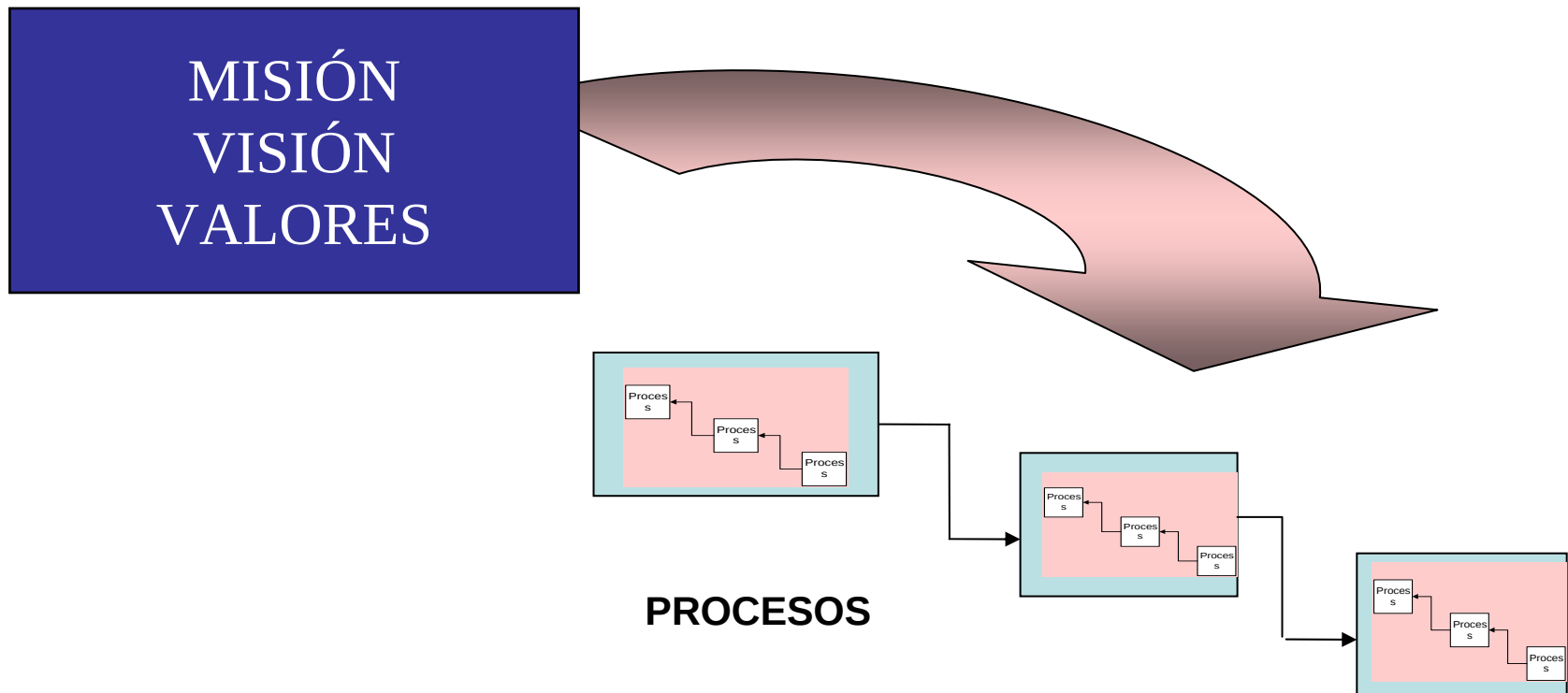
Presentan ciertas características:

- **Se trabaja con recursos, (Materiales, energía, información) que se transforman durante el proceso.**
- **Tiene alguna lógica, un método o racionalidad dominante que se mantiene durante la actividad y que permite identificar el proceso.**
- **Hay un permanente recomenzar de las actividades (Recurrencia), las cuales no se detienen salvo por crisis o conflictos.**



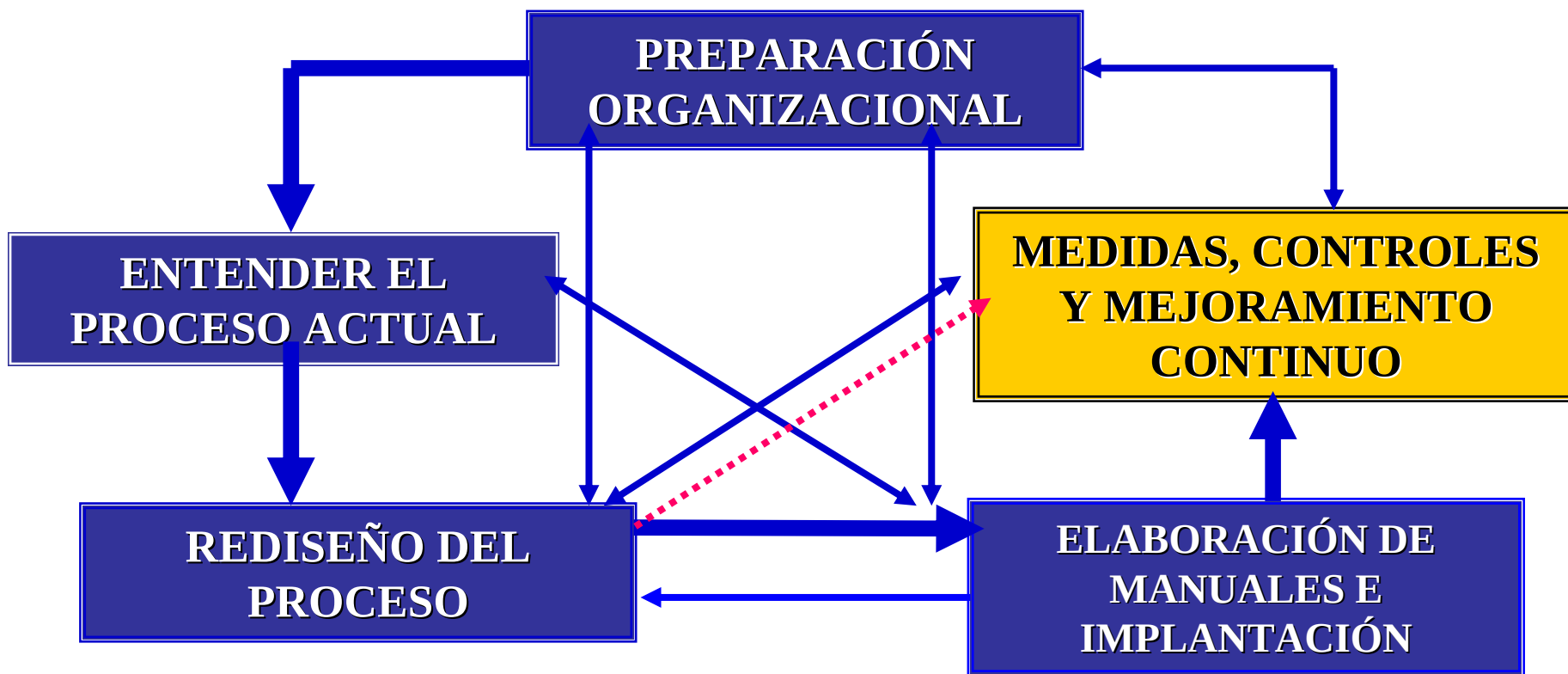
Criterio para definir Procesos Críticos

MODELO ESTRATÉGICO





Metodología Utilizada





Clasificación de los procesos

Políticos y de poder:

Son las actividades a través de las cuales utilizando, el consenso, la negociación y el poder las partes definen propósitos generales que les permiten unir sus esfuerzos en el marco de la organización



Clasificación de los procesos

De conducción y decisión:

Son las actividades tendientes a resolver problemas, establecer preferencias , definir rutinas para elegir cursos de acción etc.



Clasificación de los procesos

De influencia, motivación y comunicación:

Son las actividades a través de las cuales se ejerce la autoridad, fijando pautas o criterios de comportamiento que guían a los integrantes, intercambiando información y construyendo significados compartidos.



Clasificación de los procesos

De operaciones básicas:

En todas las organizaciones sin importar su tamaño u objetivos, se realizan una serie de actividades o procesos:

- **Comprar**
- **Pagar**
- **Producir**
- **Vender**
- **Cobrar**

- Forman el ciclo de operaciones.
- Trabajan sobre productos o prestaciones visibles
- Todas las actividades organizacionales se desarrollan alrededor de los mismos.



Es sobre estos últimos donde enfatiza la técnica conocida como “Reingeniería”, analizando a fondo, cuestionando las actividades tal como se hacen actualmente, volviendo a empezar inventando una manera de hacer mejor el trabajo



Los procesos

- Los procesos se componen de tres tipos diferentes de actividades:
 - Las actividades importantes para los clientes
 - Actividades de traspaso
 - Actividades de control



IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS



Mayores beneficios económicos debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.

- **2. Mayor satisfacción del cliente** debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- **3. Mayor satisfacción del personal** debido a una mejor definición de procesos y tareas
- **4. Mayor conocimiento y control de los procesos**
- **5. Conseguir un mejor flujo de información y materiales**
- **6. Disminución de los tiempos de proceso** del producto o servicio.
- **7. Mayor flexibilidad** frente a las necesidades de los clientes



Para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar los siguientes aspectos:



Procesos quebrantados

Tienen dificultades en tener un producto final. Formas de identificarlos son:

- Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido. Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.
- Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.
- Alta relación de comprobación y control con valor agregado. Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.



Procesos quebrantados

- Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas.
- A menudo el problema se corrige al final del proceso regresando el producto al inicio sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.
- Complejidad, excepciones y casos especiales. Acumulación a una base sencilla.
- A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas, en reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro proceso para cada caso especial que surja.



Procesos importantes



- Son los que causan un impacto directo a los clientes, y es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería.
- En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc.
- Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se esta hablando.



Procesos factibles

- Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.
- Antes de seguir adelante con la reingeniería, es necesario entender al proceso y no irse a los detalles, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles.
- El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuestos y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto. Esto implica entender al cliente mejor que lo que el se entiende.



¿Qué se rediseña?

Hay que tener siempre presente que:

Los procesos y no las organizaciones son el objeto de la reingeniería.

Las organizaciones no rediseñan sus departamentos de ventas o producción

Lo que se rediseña es el trabajo que realizan las personas empleadas en esos departamentos

Procesos críticos

Se deben definir aquellos procesos críticos, fundamentales y fundacionales, en el sentido de ser estrictamente necesarios hacer bien, eficaz y eficientemente el trabajo para la cual la organización fue creada

Luego hay que preguntarse cuales son los procesos que se pueden prescindir, es decir eliminar.

Tratar de reducir o eliminar aquellas tareas de supervisión y control que no agregan valor al proceso, buscando el adelgazamiento y achatamiento de la organización piramidal.



Criterios de elección

Una vez que los procesos críticos son identificados y diagramados hay que resolver cuales necesitan reingeniería y el orden a seguir

Ninguna organización puede rediseñar todos sus procesos críticos simultáneamente se pueden seguir tres criterios de elección

- **Disfunción** ¿Que procesos críticos están en mayores dificultades?
- **Importancia** ¿Cuales ejercen el mayor impacto en los clientes?
- **Factibilidad** ¿Cuales son los mas factibles de una feliz reingeniería?



El cliente

Para acercarse a la realidad de los procesos es preciso ponerse en contacto con quienes los hacen

El cliente es el punto desde donde se inicia la creación del producto o servicio, lo que implica un trabajo ajustado en el tiempo (just in time), este criterio hace que se produzca solo lo necesario para reponer lo vendido.

Para hacer posible esto los procesos soportes de los procesos críticos también deben estar ajustados





El valor agregado

Los pasos de un proceso deben agregar valor al producto o servicio obtenido

La medición final del valor agregado nos da una idea precisa de la utilidad de dicho proceso

La premisa es hacer las cosas bien desde el principio, ya que los errores acumulan valor negativo cuanto mas se avanza en un proceso



Importancia de las tecnologías de la información



La informática desempeña un papel crucial en la reingeniería.

Un error fundamental que se comete con la informática es verla a través de la lente de los procesos existentes

Lo correcto es preguntarse como podemos usar la para hacer cosas que no estamos haciendo

La reingeniería a diferencia de la automatización, es innovación.



Importancia de las tecnologías de la información



El poder real de la tecnología de la información no está en que puede hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino que debe permitirnos romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar, es decir rediseñar

Ejemplo:

Regla antigua: Los negocios tienen que elegir entre centralización y descentralización.

Tecnología : Desarrollo de redes de telecomunicaciones

Regla nueva: Los negocios pueden obtener simultáneamente los beneficios de la centralización y descentralización



Beneficios de la reingeniería



Resultados positivos obtenidos

- **Incremento de la productividad en los procesos básicos**
- **Mejora del ambiente de trabajo**
- **Descenso en los costos operativos**