



La reingeniería de procesos

M. En C. Eduardo Bustos Farías

17 junio 2004



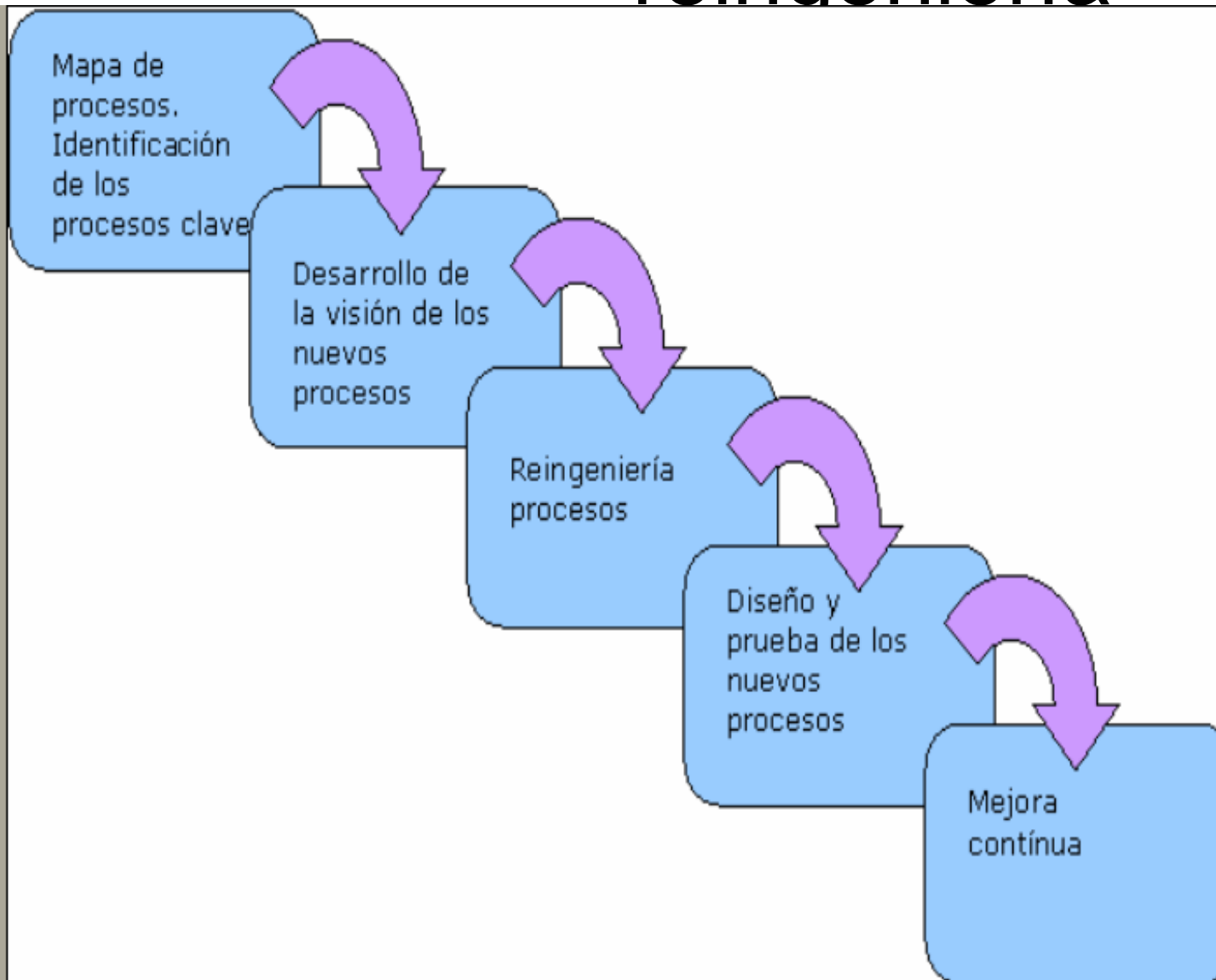
OBJETIVOS

- 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.



PASOS PARA IMPLEMENTAR LA REINGENIERÍA

Pasos para una buena reingeniería





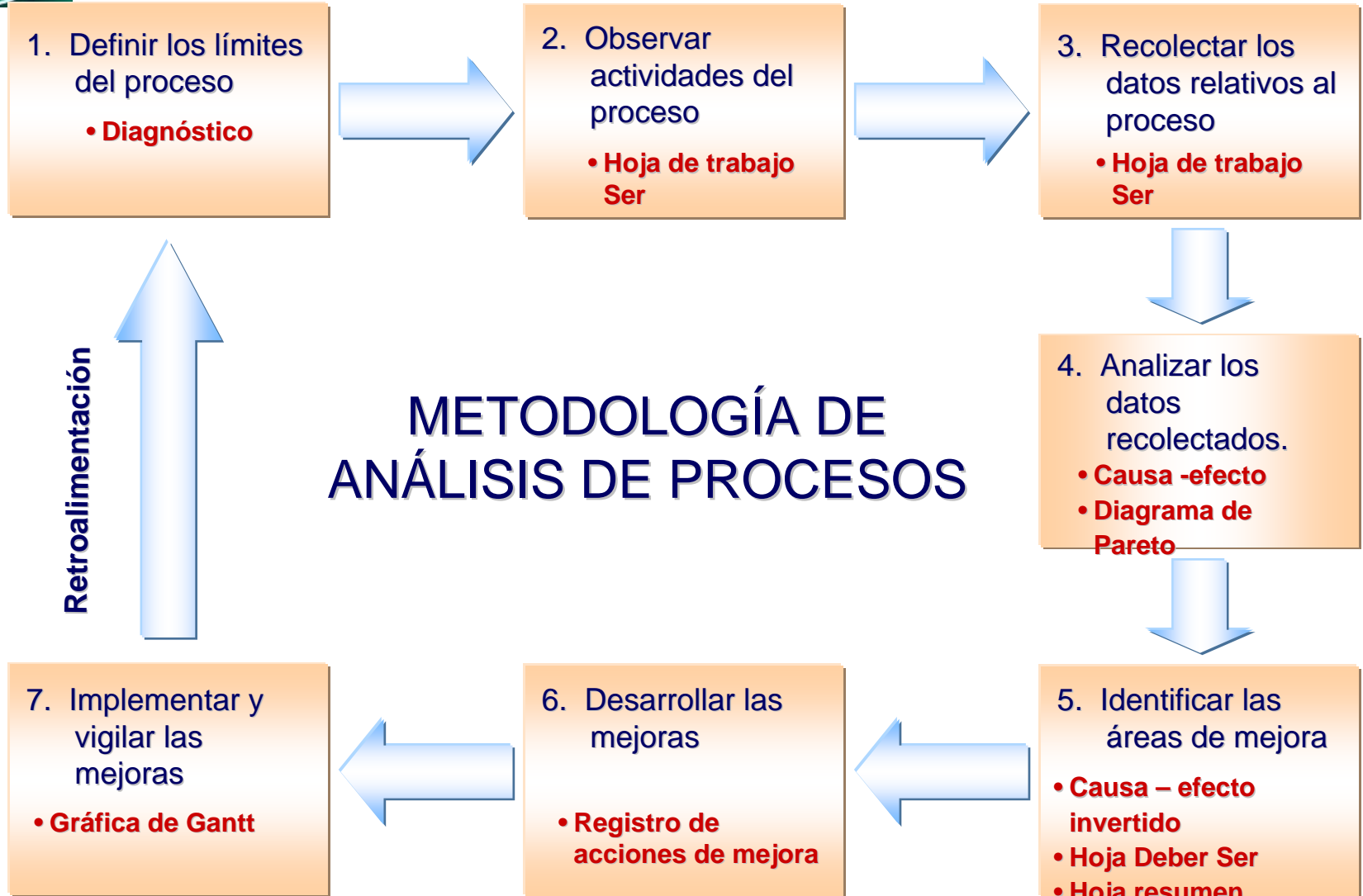
Los siete pasos para la reingeniería de procesos

1. **Identificar el proceso**
2. **Observar los pasos del proceso**
3. **Recolectar los datos observados**
4. **Analizarlos y resumirlos**
5. **Se identifican las áreas de la organización en que se desea mejorar**
6. **Se desarrolla una cura para la enfermedad de la empresa**
7. **Implantar el procesos que modificara a nuestra organización**





DESARROLLO DE PROCESOS





DESARROLLO DE PROCESOS

Premisas

- La alta dirección de la institución debe sentirse convencida y tomar compromiso para el cambio.
- Se requiere una labor de información y sensibilización en todos los niveles de la empresa, a efecto de lograr su involucramiento y participación.
- El proceso debe ser evaluado con acciones y responsabilidades claramente definidas.



DESARROLLO DE PROCESOS

Premisas

- Es importante definir con precisión lo que se quiere cambiar para hacer factible la obtención de resultados.
- El proceso debe ser sujeto de un seguimiento permanente y sus resultados evaluarlos siempre.
- Las acciones de modernización deben atender criterios de racionalidad de recursos, incremento de productividad y satisfacción del usuario.



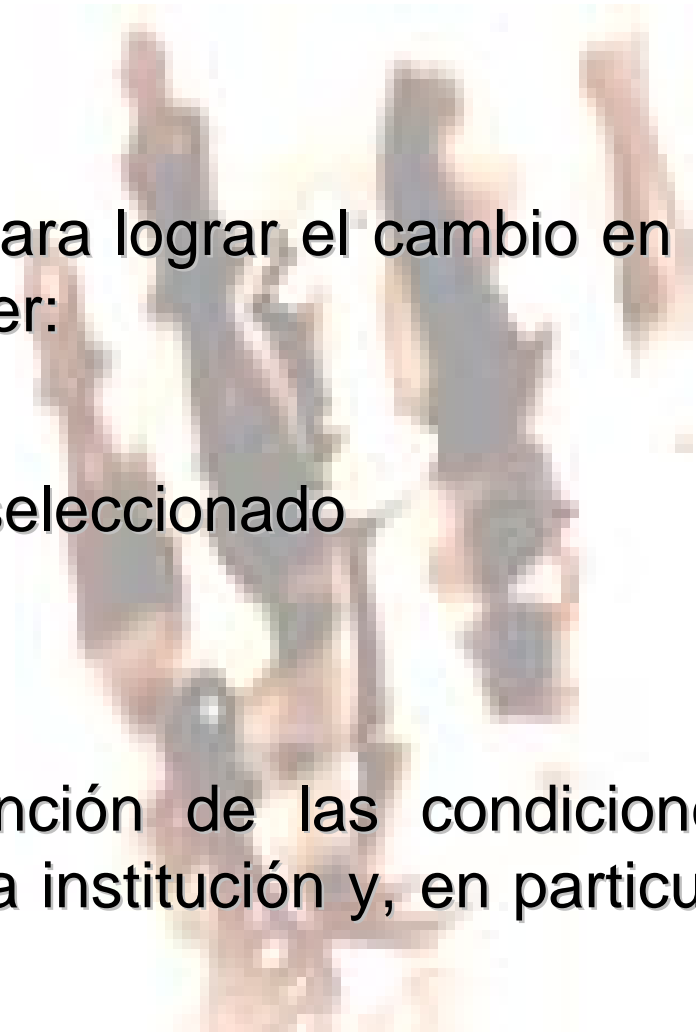
DESARROLLO DE PROCESOS

Alternativas de operación

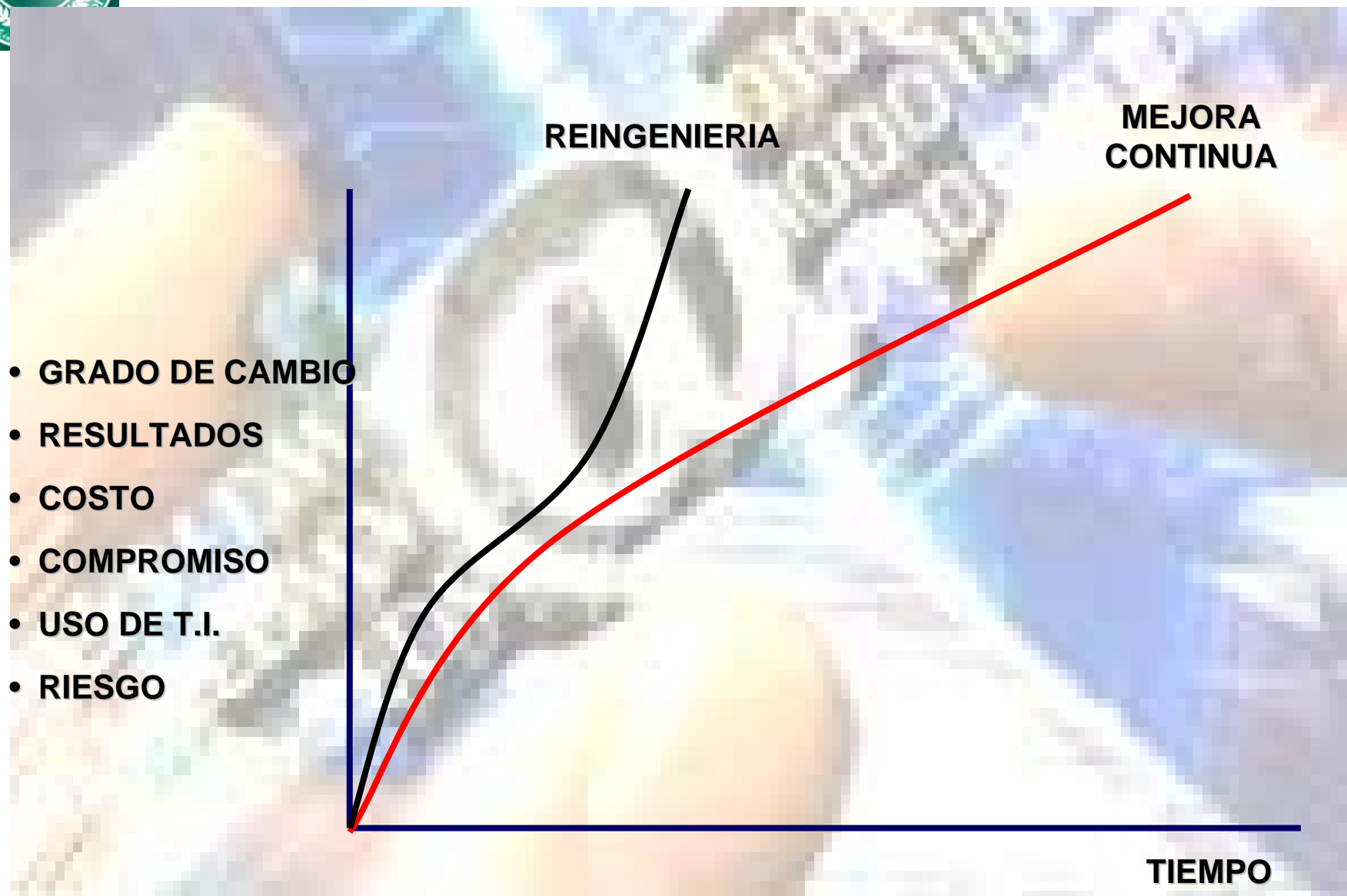
Las vías que pueden seguirse para lograr el cambio en los procesos establecidos pueden ser:

- a. Cambio radical del proceso seleccionado (reingeniería)
- b. Mejora continua

La decisión debe estar en función de las condiciones, características y propósitos de la institución y, en particular del proceso de que se trate.



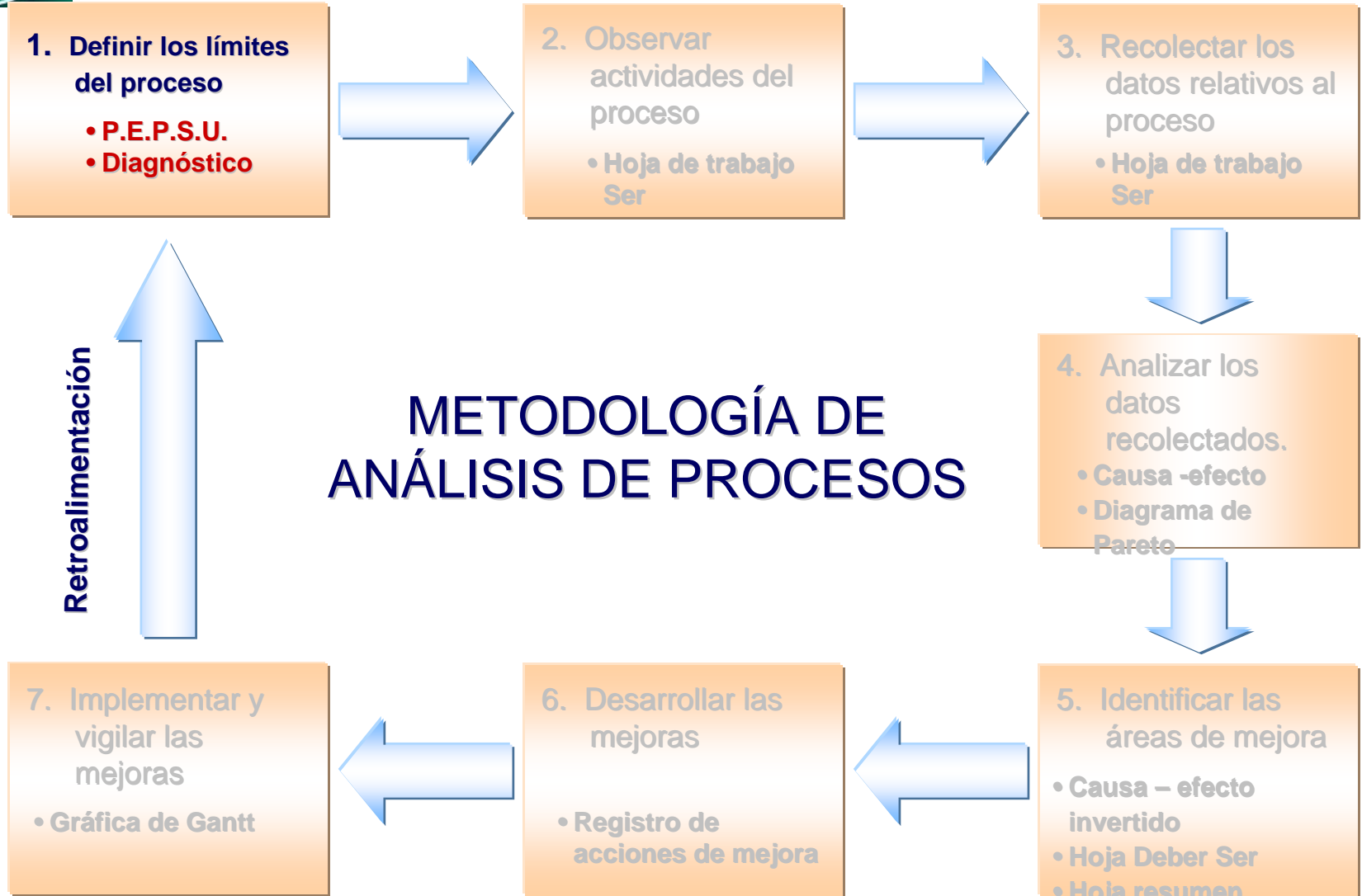
DESARROLLO DE PROCESOS





DESARROLLO DE PROCESOS

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

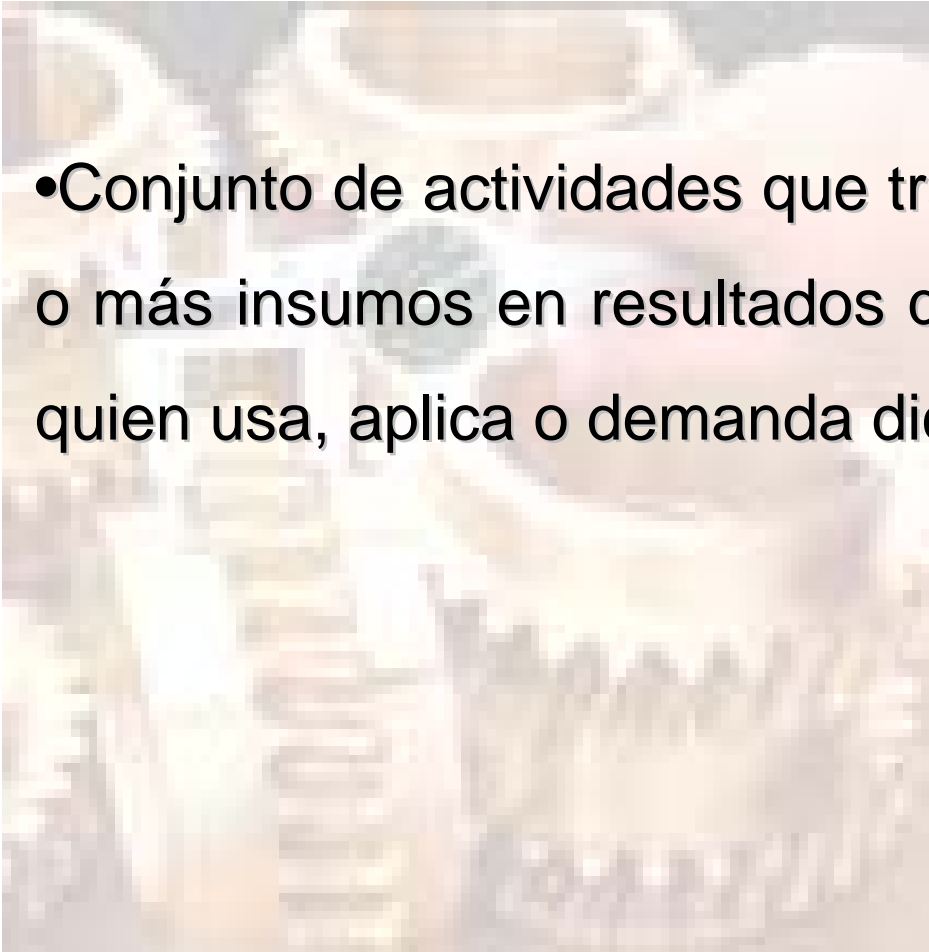




DESARROLLO DE PROCESOS

Definición de proceso

- Conjunto de actividades que transforman o convierten uno o más insumos en resultados que proporcionan un valor a quien usa, aplica o demanda dichos resultados.





DESARROLLO DE PROCESOS

PEPSU

Es una representación visual sencilla de cómo opera el proceso con relación a sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios. Este tipo de diagrama es muy útil ya que nos presenta un mapa de primer nivel del proceso.





DESARROLLO DE PROCESOS

PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIOS
<p>PROMOVENTE</p> <p>(POBLACIÓN, EMPLEADOS, AREA DE AUDITORIA)</p>	<p>PETICIÓN</p> <p>(QUEJAS, DENUNCIAS, SEGUIMIENTOS DE IRREGULARIDAD, SOLICITUDES, SUGERENCIAS Y RECONOCIMIENTOS)</p>	CAPTACIÓN	<p>REGISTRO</p> <p>EXPEDIENTE APERTURADO</p> <p>OFICIO DE NOTIFICACIÓN</p>	<p>AREA DE QUEJAS</p> <p>AREA DE QUEJAS</p> <p>PROMOVENTE</p>
<p>AREA DE QUEJAS</p> <p>UNIDADES ADMINISTRATIVAS INTERNAS O EXTERNAS</p> <p>PROMOVENTE</p> <p>TESTIGOS</p> <p>PRESUNTO RESPONSABLE</p>	<p>EXPEDIENTE APERTURADO</p> <p>INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA</p>	INVESTIGACIÓN	<p>REGISTRO</p> <p>EXPEDIENTE INTEGRADO</p>	<p>AREA DE QUEJAS</p> <p>AREA DE QUEJAS</p>
<p>AREA DE QUEJAS</p>	<p>EXPEDIENTE INTEGRADO</p>	CONCLUSIÓN	<p>ACUERDO QUE CORRESPONDA CONFORME A DERECHO</p> <p>(ARCHIVO, INCOMPETENCIA, IMPROCEDENCIA, PRESCRIPCIÓN, INICIO DE PROCEDIMIENTO)</p> <p>REGISTRO</p>	<p>PROMOVENTE</p> <p>RESPONSABILIDADES, QUEJAS Y AUDITORIA</p> <p>UNIDADES ADMINISTRATIVAS INTERNAS O EXTERNAS</p>



DESARROLLO DE PROCESOS

Diagnóstico del Proceso

Es el análisis de los diversos factores que en conjunto determinan la percepción que se tiene del proceso con respecto a su nivel de eficiencia.



DESARROLLO DE PROCESOS

1. ¿Cuál es el principal objetivo del proceso seleccionado?
2. ¿Qué considera que no se está cumpliendo del objetivo dentro del proceso?
3. Del proceso seleccionado describa cuáles son los productos o servicios que se generan.
4. ¿De acuerdo a su percepción las características de los productos o servicios cumplen con los estándares establecidos?
5. ¿De acuerdo a su percepción las características de los productos o servicios satisfacen las necesidades de sus usuarios?

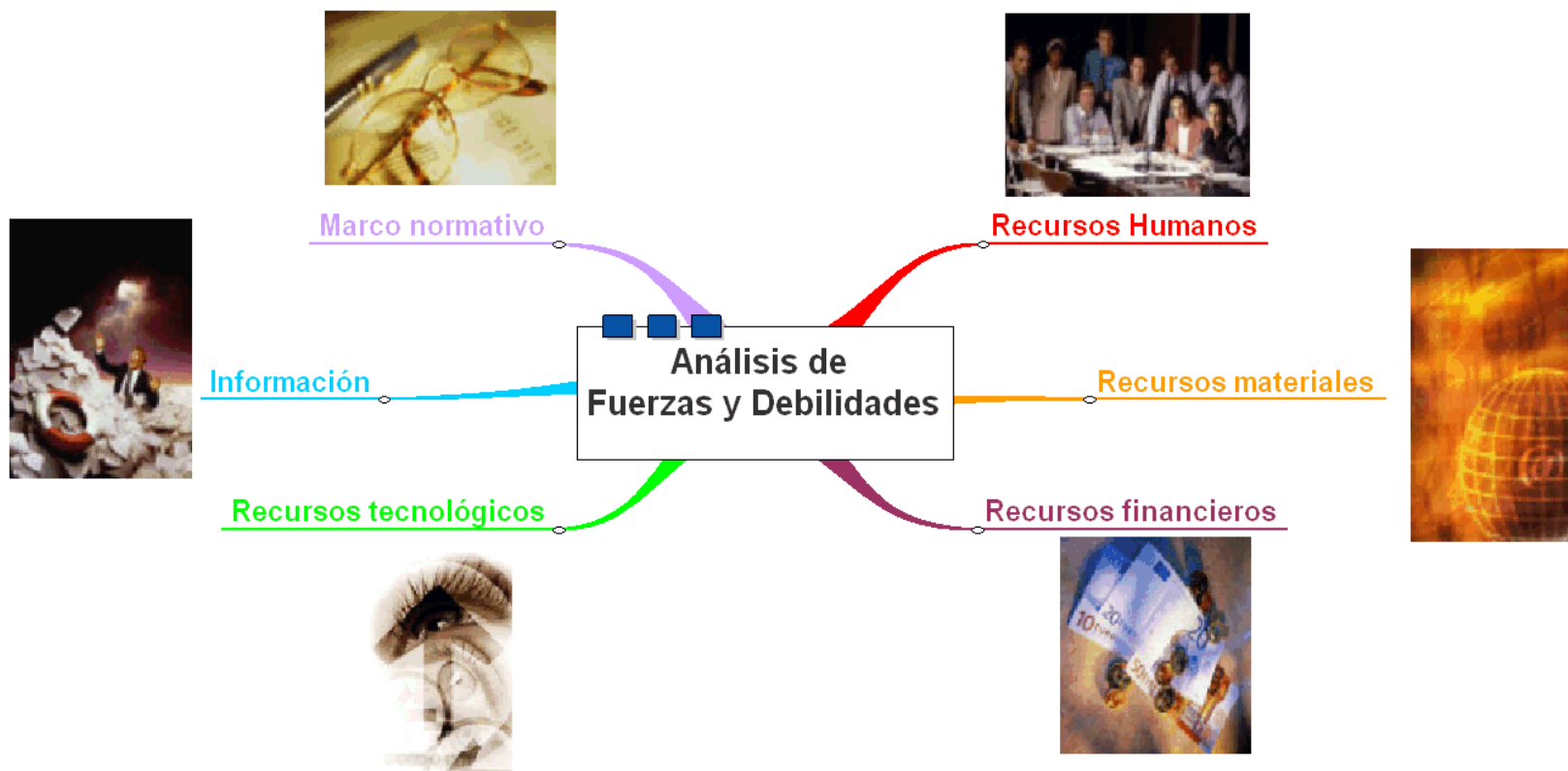


DESARROLLO DE PROCESOS

6. ¿El proceso tiene una clara relación con la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas de la empresa?
7. ¿Considera usted que el proceso cuenta con controles que permitan identificar posibles desviaciones?
8. ¿Actualmente existen acciones de mejora que se estén ejecutando en el proceso?
9. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales que existen en el proceso seleccionado?
10. ¿Cómo considera usted que debería operar el proceso seleccionado (en cuanto a tiempo, costo, calidad, etc.)?

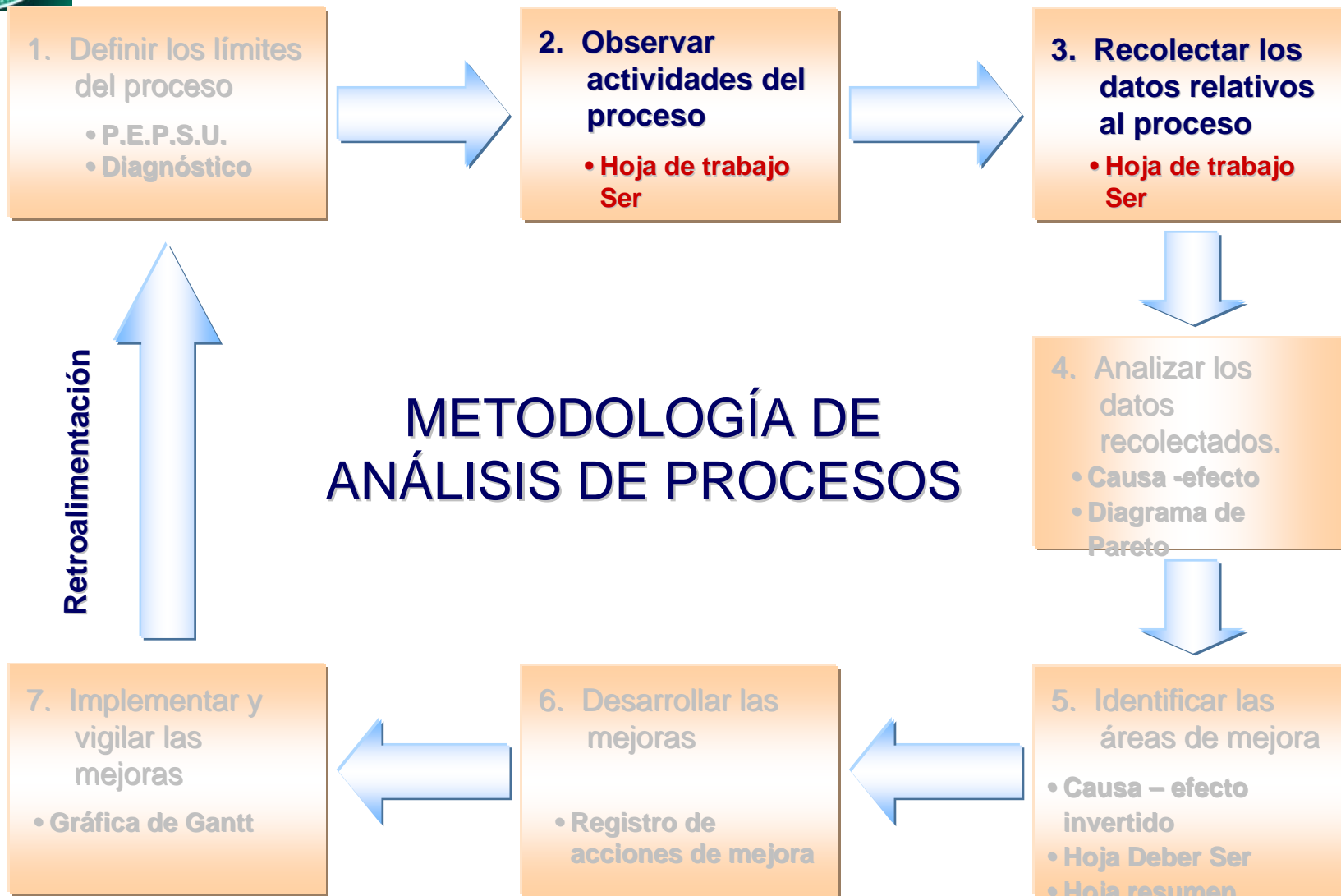
DESARROLLO DE PROCESOS

Analizar las fuerzas y debilidades de los siguientes





DESARROLLO DE PROCESOS





DESARROLLO DE PROCESOS

Hoja de trabajo

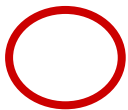
Es una herramienta que nos permite identificar las actividades que componen al proceso con la secuencia en que se presentan, sus responsables, tiempos y volúmenes; así como las áreas de oportunidad en las que pudiera implementarse acciones de mejora.



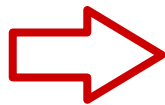
DESARROLLO DE PROCESOS

Valor Agregado

1. Satisface una necesidad del usuario.
2. Transforma un insumo.
3. Se hace bien desde la primera vez.



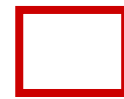
Operación



Traslado



Demora



Verificación









Archivo



Corrección



DESARROLLO DE PROCESOS

Actividad	Símbolo	Descripción
Operación		Cualquier paso que agrega valor al proceso o hace avanzar en forma directa al proceso
Traslado		Cualquier acción que desplaza información u objetos, incluyendo personas.
Demora		Cualquier tiempo de espera de las personas o de información, retrasos no programados.
Verificación		Incluye supervisiones, revisiones, autorizaciones e inspecciones de calidad y
Archivo		Almacenaje de información, que puede ser temporal o permanente.
Corrección		Cualquier paso innecesario y repetido de la operación.



DESARROLLO DE PROCESOS

Aplicación

- Seleccionar el proceso a analizar.
- Levantamiento de flujos del proceso, listando las actividades componentes.
- Identificar los tipos de actividades que se realizan (operación, traslado, demora, verificación, archivo o corrección).
- Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar cada actividad, así como acciones de mejora.

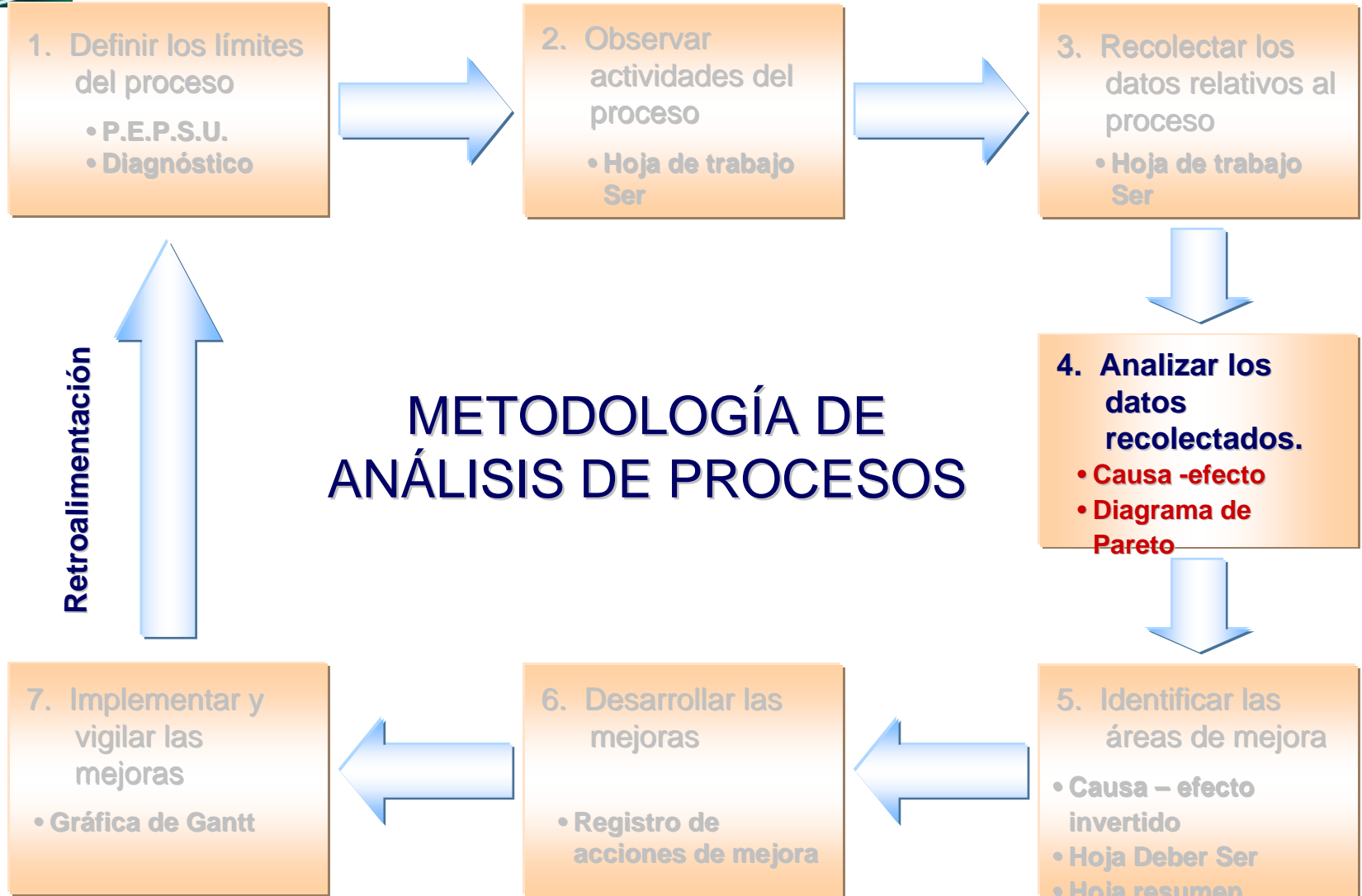


DESARROLLO DE PROCESOS

# ACT.	ACTIVIDADES	TIEMPO	○	➔	◻	◻	▽	Ⓜ
1	PROMOVENTE ACUDE A LA INSTITUCIÓN	120						
2	PROMOVENTE ACUDE A RECEPCION	5						
3	PROMOVENTE ESPERA SU TURNO	10						
4	PERSONAL DE VIGILANCIA REGISTRA EN SISTEMA DE CONTROL DE VISITAS	3						
5	PERSONAL DE VIGILANCIA SOLICITA IDENTIFICACION	1						
6	PROMOVENTE ENTREGA IDENTIFICACION	1						
7	PERSONAL DE VIGILANCIA ENTREGA GAFETE DE VISITANTE Y LE INFORMA UBICACIÓN DEL AREA	8						
8	PROMOVENTE ACCESA AL EDIFICIO Y SE TRASLADA AL AREA	10						
9	PROMOVENTE VERIFICA UBICACIÓN CORRECTA	5						
10	PROMOVENTE SE TRASLADA AL AREA DE CONTROL DE GESTION	2						



DESARROLLO DE PROCESOS





DESARROLLO DE PROCESOS

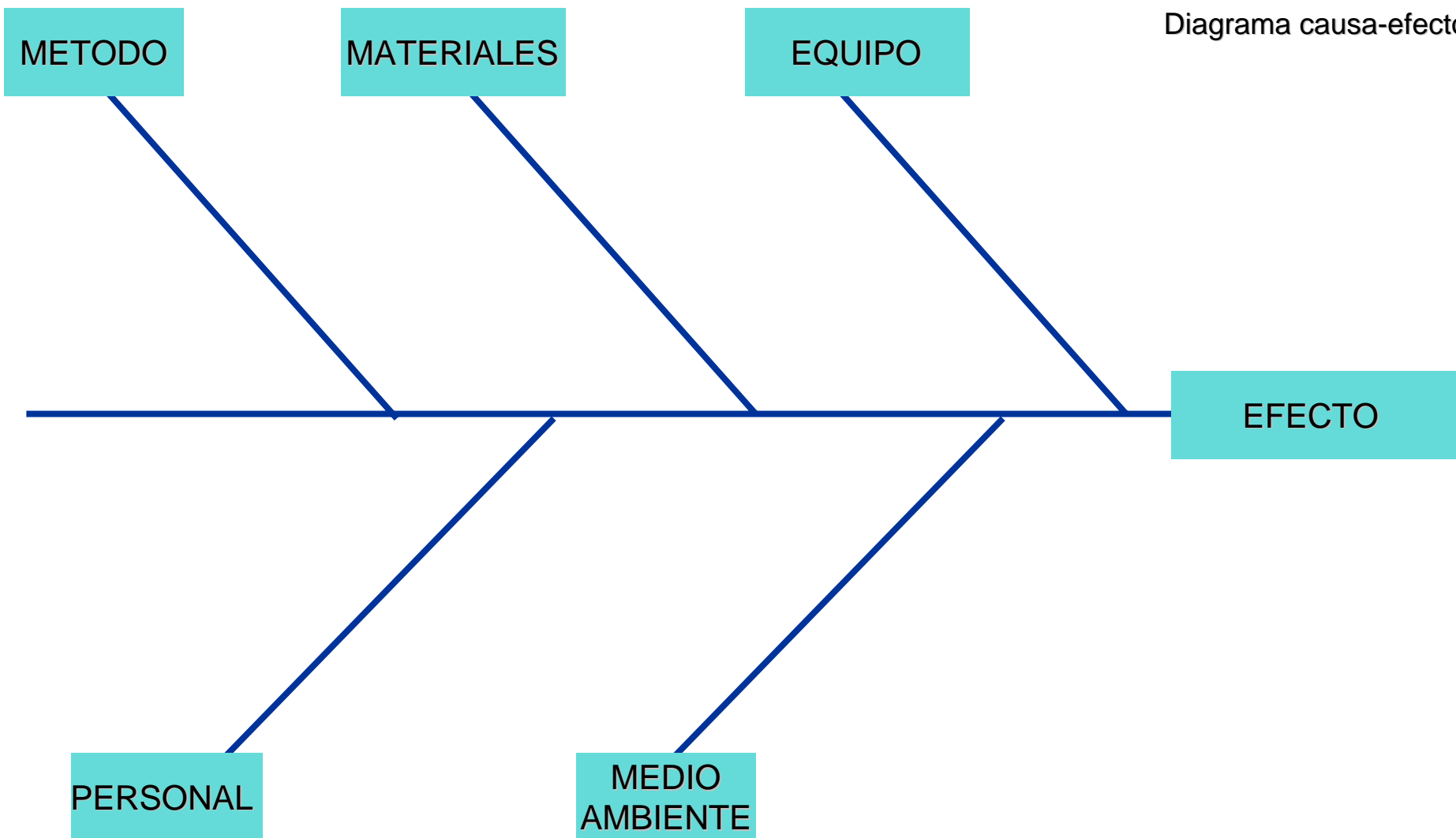
Diagrama causa-efecto

Esta es una herramienta de análisis que representa todas las posibles causas que provocan un efecto, es muy útil para identificar, analizar y dar solución al problema (efecto).



DESARROLLO DE PROCESOS

Diagrama causa-efecto





DESARROLLO DE PROCESOS

Diagrama causa-efecto

Aplicación

Técnica: Lluvia de Ideas.

1. Formar un grupo de trabajo.
2. Explicar el motivo de la junta (identificar el problema).
3. Explicar que: toda opinión, idea o sugerencia que se diga será aceptada por el grupo.
4. Se prohíbe: criticar ideas, ofender, limitar ideas, rechazar ideas, hablar todos a la vez, o burlarse.



DESARROLLO DE PROCESOS

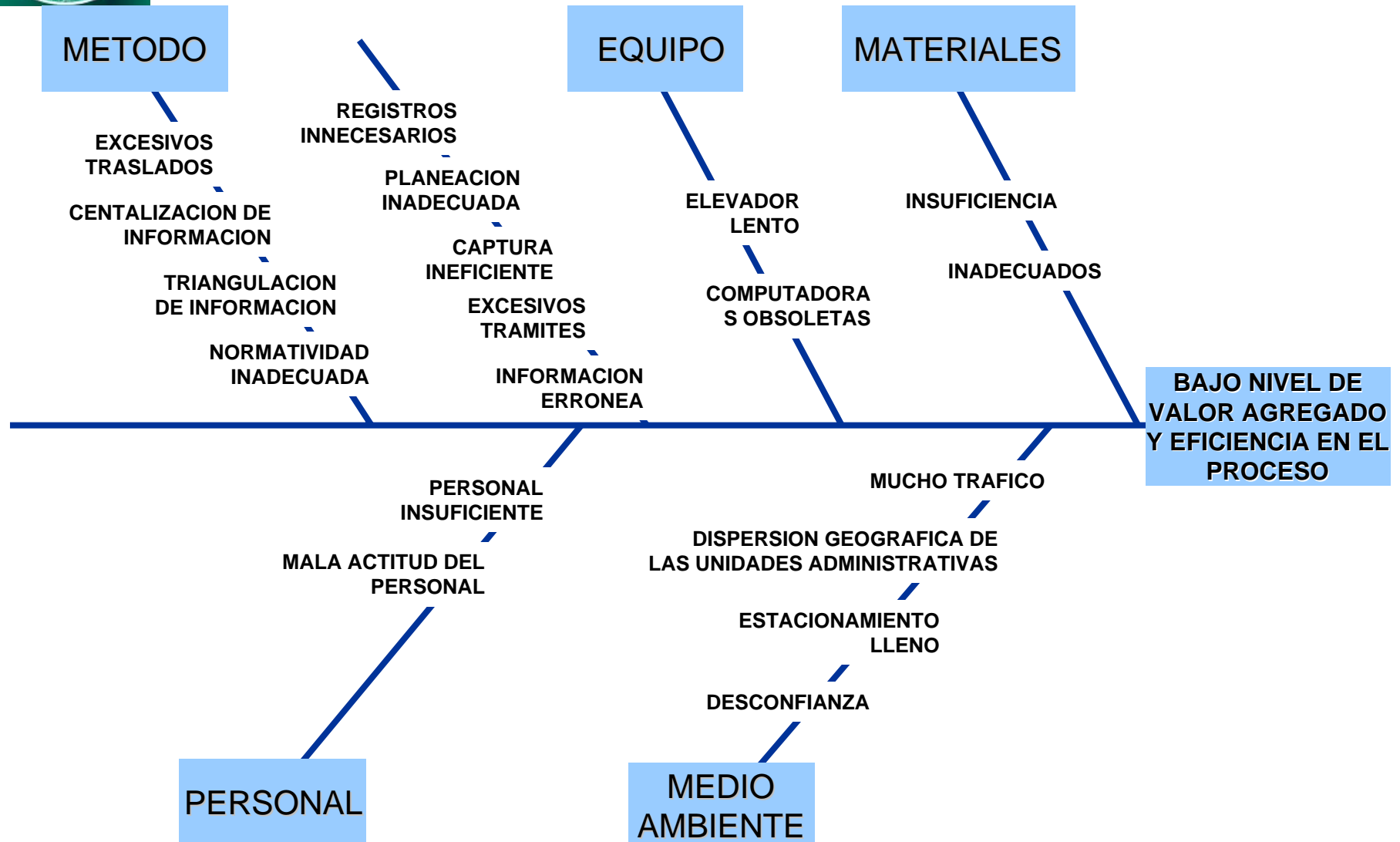
Diagrama causa-efecto

Aplicación

5. Todos deben participar libremente, opinar, dar ideas, hablar en orden y uno por uno.
6. Preguntar por las posibles causas del problema.
7. Anotar todas las causas.



EJEMPLO





DESARROLLO DE PROCESOS

Diagrama de Pareto

Definición

Esta herramienta consiste en una gráfica de barras que muestra con qué frecuencia ocurren los distintos tipos de eventos y los ordena del más frecuente al menos frecuente.

PARETO es útil para identificar los distintos tipos de eventos más claramente, para analizar los datos observados en número y porcentaje, para dar solución inmediata al tipo de evento más crítico y sirve como ayuda en la solución de problemas más obvios en grupo.



DESARROLLO DE PROCESOS

Diagrama de Pareto

Formato de frecuencias

CAUSAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	% DE FRECUENCIA ACUMULADA
TOTAL			100%

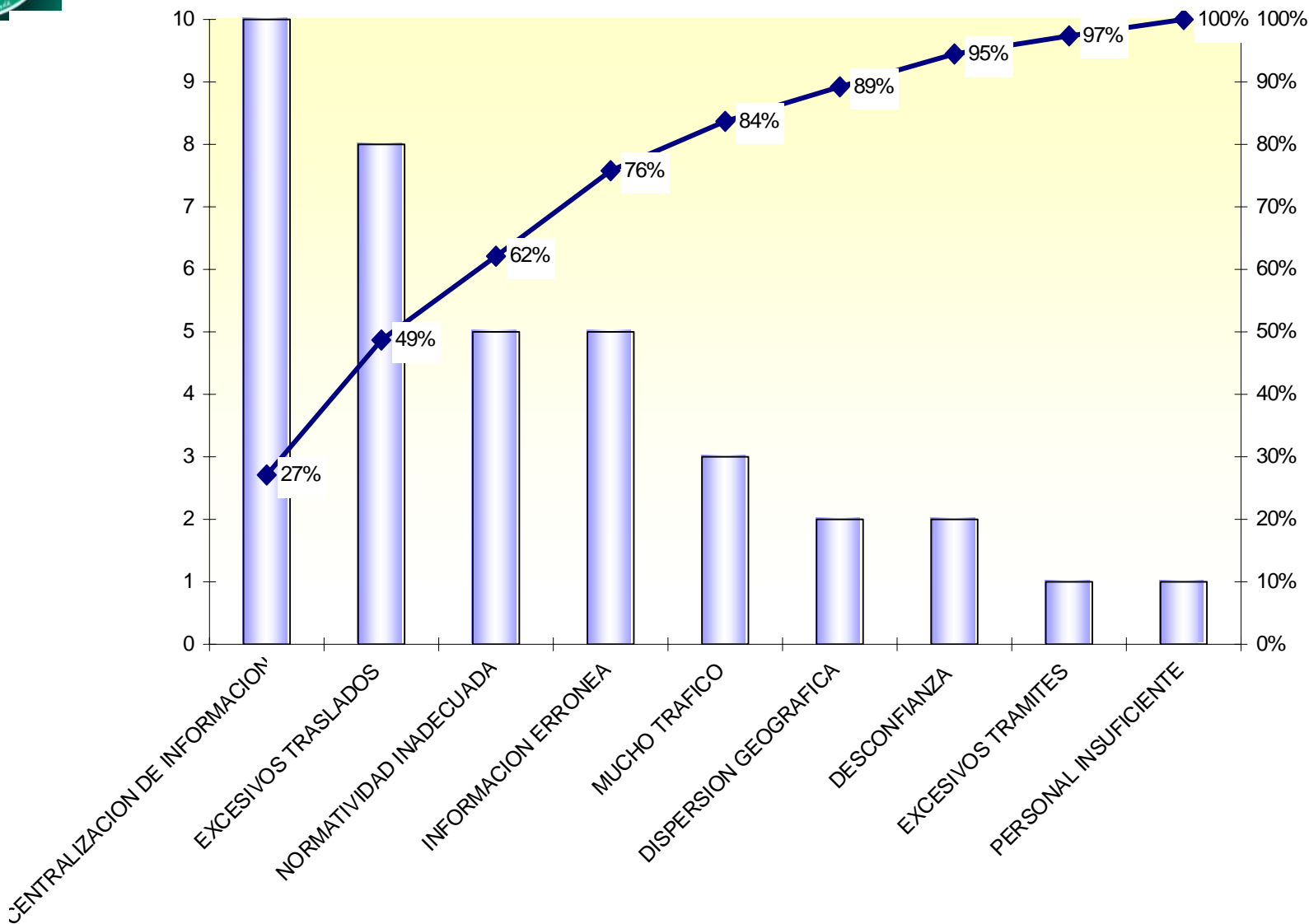


DESARROLLO DE PROCESOS

CAUSAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	% DE FRECUENCIA ACUMULADA
CENTRALIZACION DE INFORMACION	10	10	27%
EXCESIVOS TRASLADOS	8	18	49%
NORMATIVIDAD INADECUADA	5	23	62%
INFORMACION ERRONEA	5	28	76%
MUCHO TRAFICO	3	31	84%
DISPERSION GEOGRAFICA	2	33	89%
DESCONFIANZA	2	35	95%
EXCESIVOS TRAMITES	1	36	97%
PERSONAL INSUFICIENTE	1	37	100%



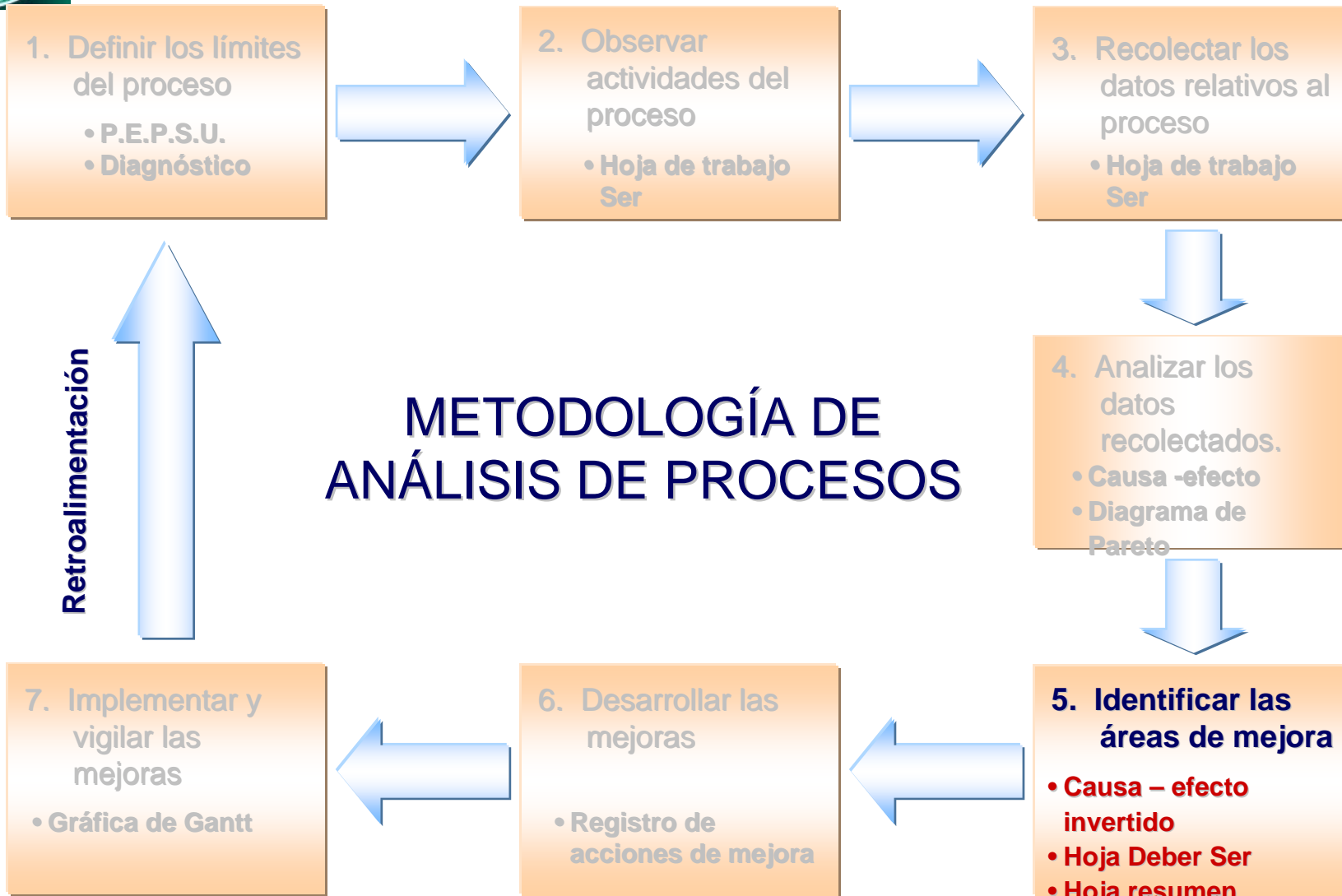
DESARROLLO DE PROCESOS





DESARROLLO DE PROCESOS

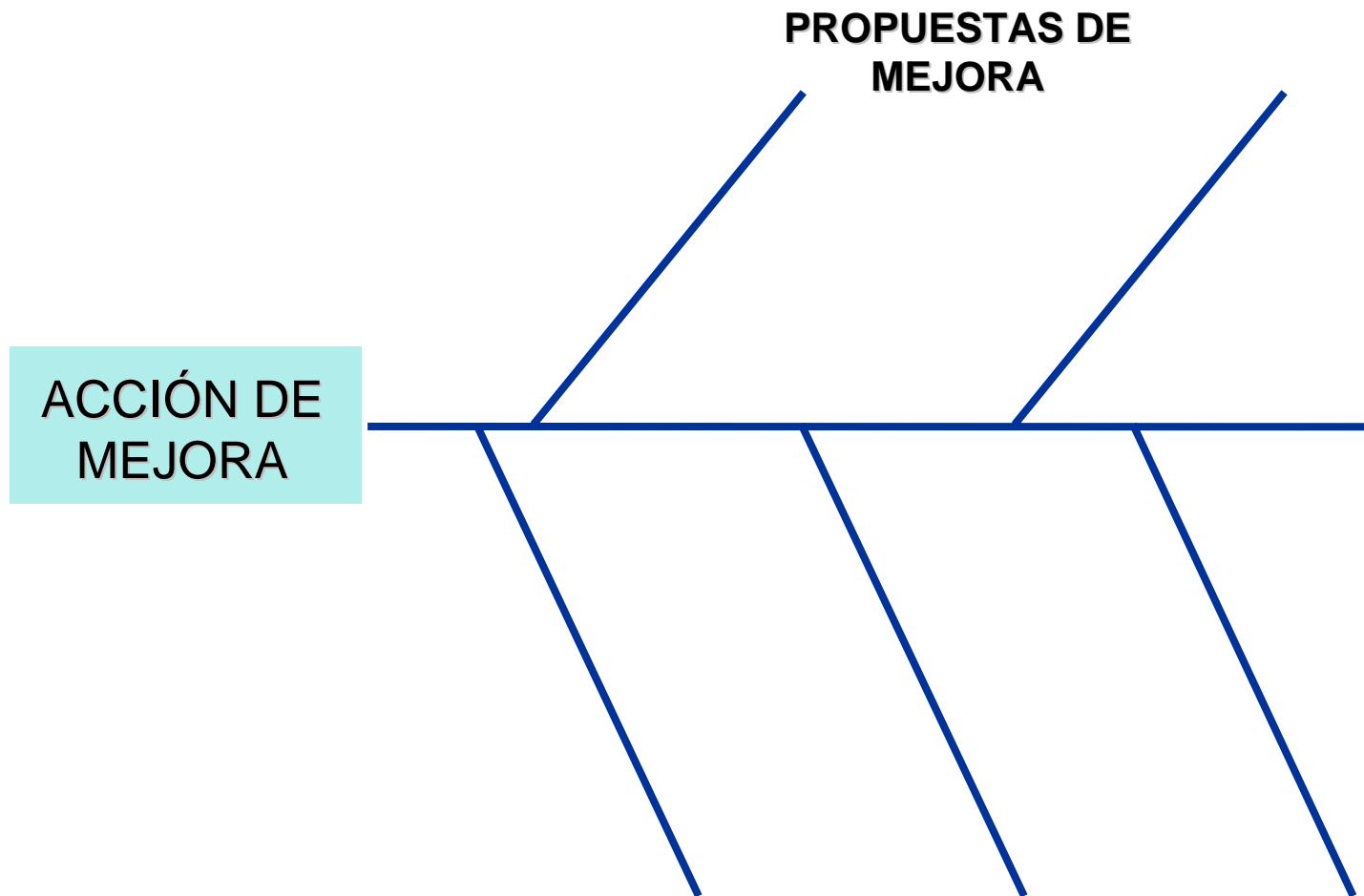
METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE PROCESOS





DESARROLLO DE PROCESOS

Diagrama de causa-efecto invertido





DESARROLLO DE PROCESOS

Diagrama de causa-efecto invertido

Aplicación

- Selección de las principales causas del problema.
- Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.
- Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas.
- Cada persona deberá proponer las acciones de mejora que contribuyan a la solución de la problemática.
- Determinación del conjunto de acciones de mejora.



DESARROLLO DE PROCESOS

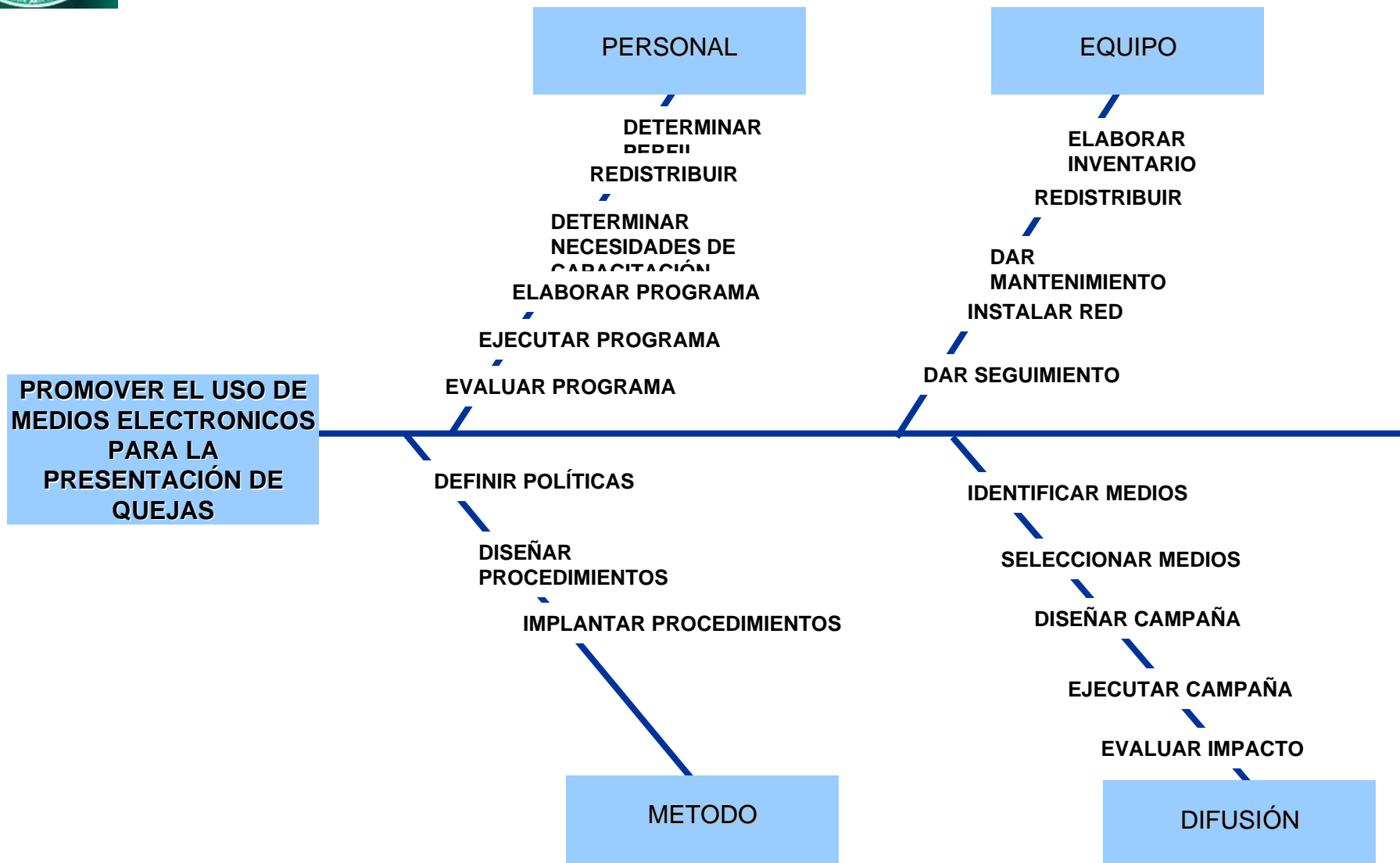
Diagrama de causa-efecto invertido

Aplicación

- Sobre la línea que va al recuadro de la causa del problema, coloque como flechas las acciones de mejora propuestas.
- Determinación del planes de acción.
- El grupo propondrá todas aquellas actividades que deberán llevarse a cabo para la instrumentación de la acción de mejora propuesta, dichas actividades deberán anotarse en orden secuencial.









DESARROLLO DE PROCESOS





DESARROLLO DE PROCESOS

Hoja de trabajo para análisis de procesos deber ser


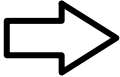




#	Actividad	Símbolos de Flujo	Tiempo	Símbolo en la gráfica					
									
1									
2									
3									
4									
5									



DESARROLLO DE PROCESOS

Comparativo ser-deber ser

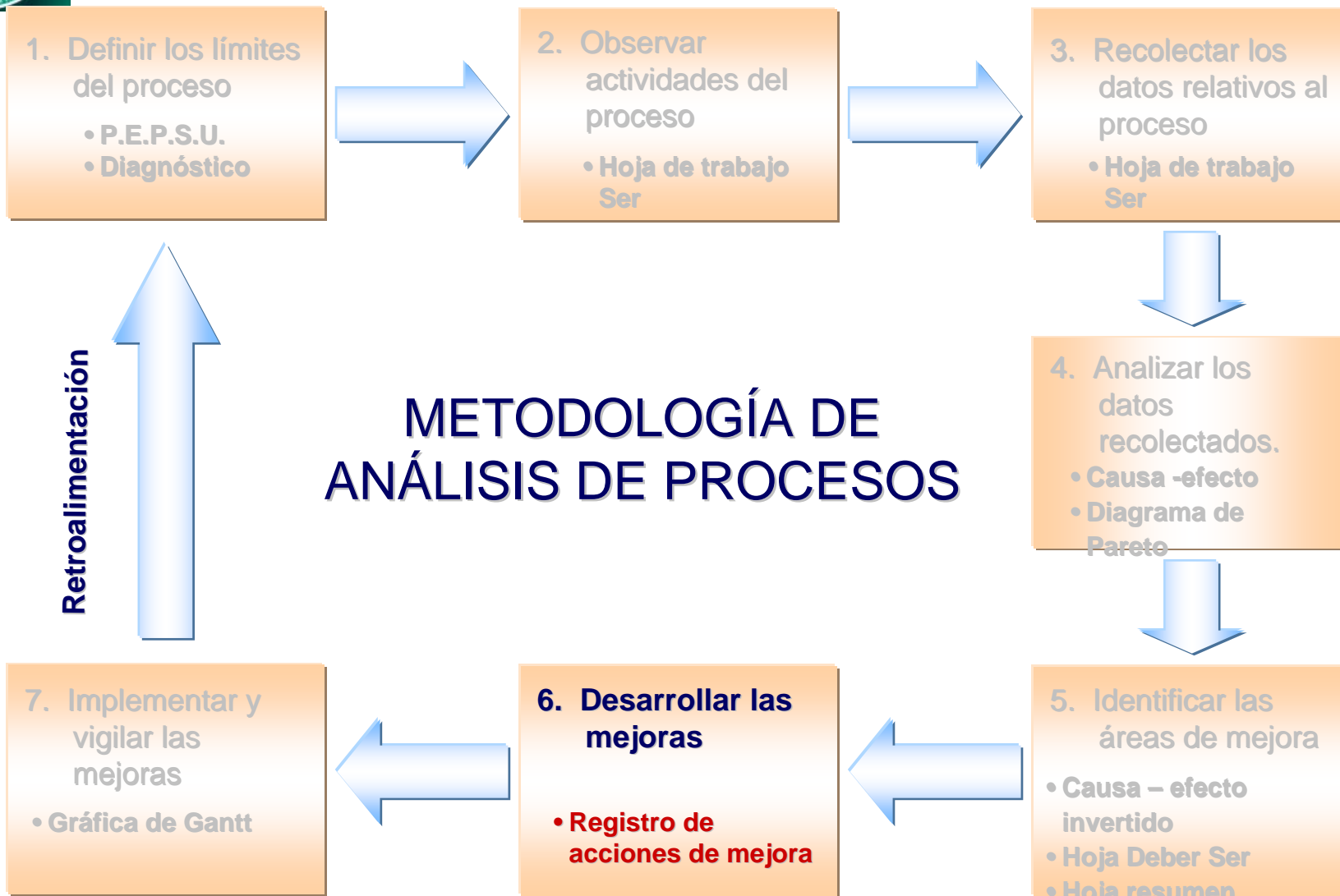
Ejemplo

Paso		Antes		Después	
		Pasos	Minutos	Pasos	Minutos
Operación		15	1210	13	800
Traslado		15	1200	6	315
Demora		13	2880	3	123
Verificación		20	510	1	58
Archivo		1	150	1	12
Corrección		1	30	0	0
Total		65	5980	24	1308



DESARROLLO DE PROCESOS

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE PROCESOS





DESARROLLO DE PROCESOS

Registro de acciones de mejora

Definición

Este formato sirve como herramienta para el registro formal de cada una de las acciones de mejora que fueron generadas durante el análisis de procesos, nos permite contar con un documento que contenga el desglose genérico de las características de las acciones a realizar.



DESARROLLO DE PROCESOS

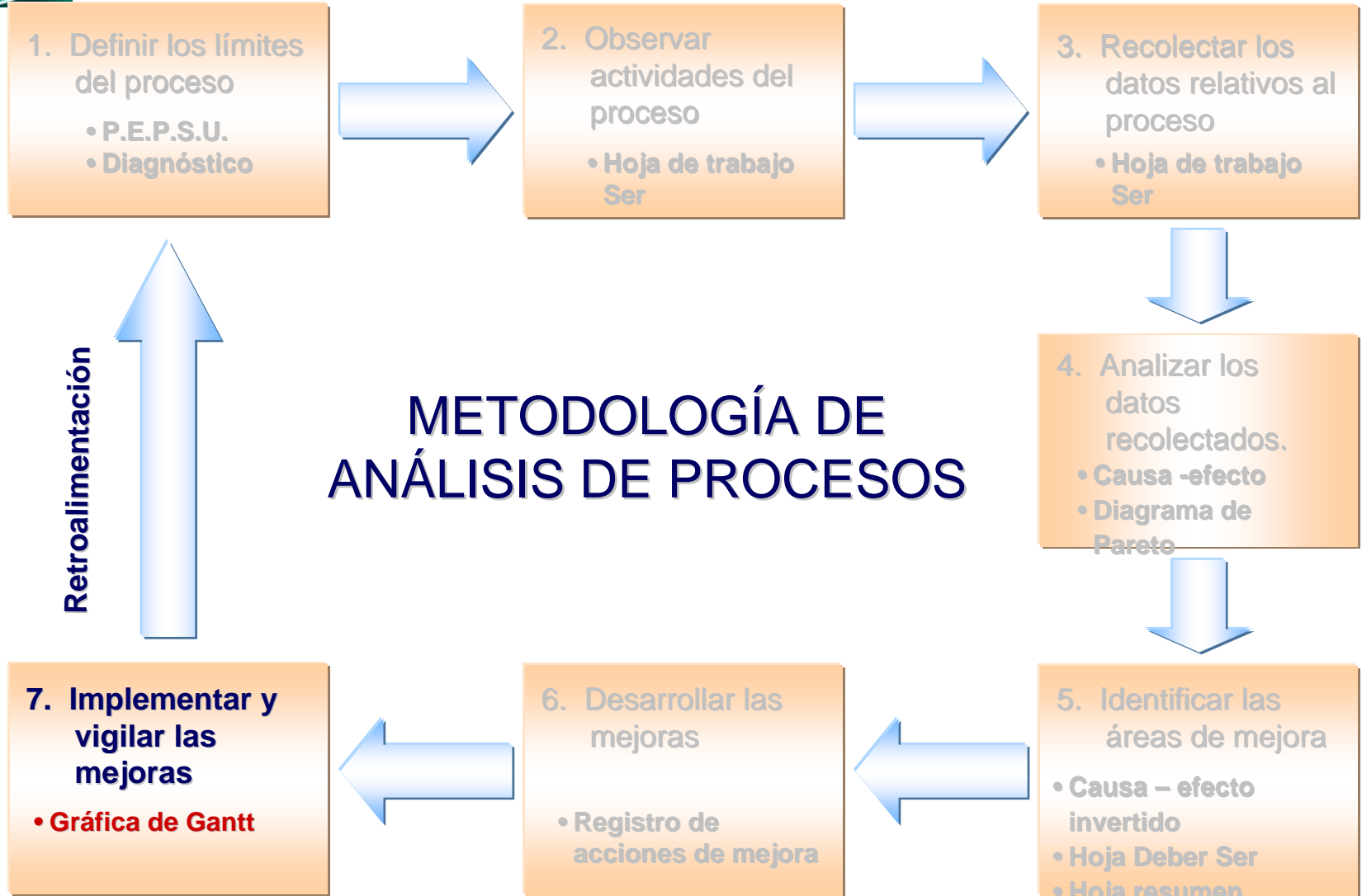
Registro de acciones de mejora

REGISTRO DE ACCIONES DE MEJORA		
NOMBRE DEL PROCESO PRIORITARIO:	NOMBRE DE LA ACCIÓN DE MEJORA:	
NOMBRE DEL EQUIPO DE ANÁLISIS DE PROCESO:		
INTEGRANTES DEL EQUIPO DE ANÁLISIS DE PROCESO:		
FACILITADOR:		
DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA:		
PLANES DE ACCIÓN:		
OBJETIVO:	INDICADORES:	META:
ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO:		
ÁREAS DE APOYO:		



DESARROLLO DE PROCESOS

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE PROCESOS





DESARROLLO DE PROCESOS

Gráfica de Gantt

Definición

Esta herramienta nos permite contar con información acerca del avance, desarrollo, atraso o terminación de las diferentes actividades de la implementación de una acción de mejora.



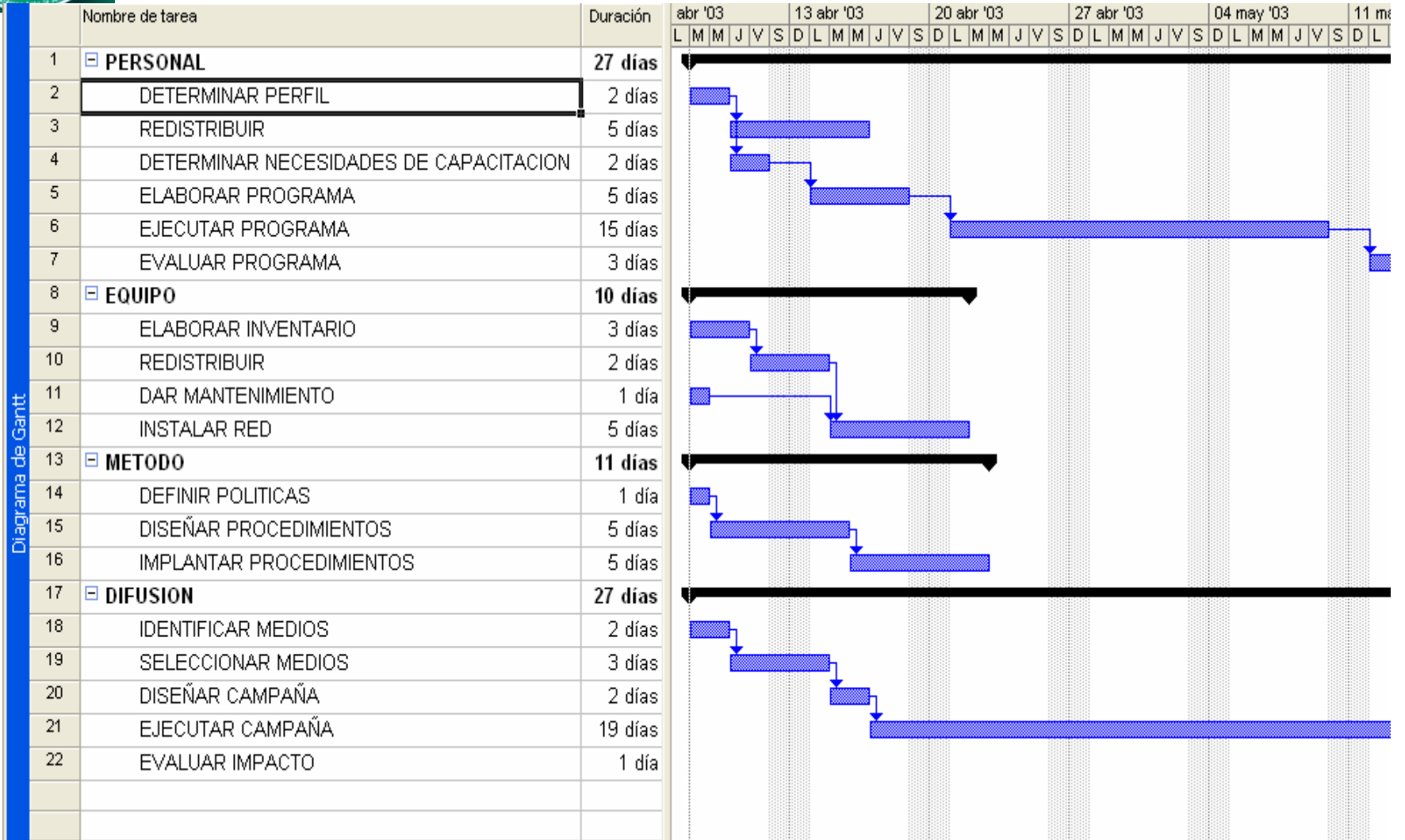
DESARROLLO DE PROCESOS

Gráfica de Gantt

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PROG.	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
			REAL	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
			P																								
			R																								
			P																								
			R																								
			P																								
			R																								
			P																								
			R																								
			P																								
			R																								



DESARROLLO DE PROCESOS





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.



RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS

- A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante reingeniería.



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. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona.
- En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.



Varios oficios se combinan en uno

- Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones.
- Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.
- Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y 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 facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.



Los trabajadores toman decisiones



- En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo.
- Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.
- Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.



Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas:

- se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos.
- En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.



Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas:

- Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente.
- Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.



Los trabajos tienen múltiples versiones

- Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen 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.



El trabajo se realiza en el sitio razonable

- Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.
- Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.



Se reducen las verificaciones y los controles

- Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente.
- Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.



Se reducen las verificaciones y los controles

- Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado.
- En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos.
- Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales.
- Sin embargo, 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.



La conciliación se minimiza

- Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.



Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

- Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, 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.
- El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.



Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

- Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso.
- Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.



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.



TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN CUANDO UNA EMPRESA REDISEÑA SUS PROCESOS



Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso

- En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización.
- Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso.
- En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.





Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

- Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen 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.
- Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, 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.



Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

- Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo.
- La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor.
- La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.
- 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.



El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado

- Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. 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 - fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuando 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 reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.



La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación

- En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.



El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados

- La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional -trátese 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. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tiene valor para la compañía.



El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados

- 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.
- Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.



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 una empresa es una función de habilidad, no de desempeño.
- Es un cambio, no una recompensa.



Los valores cambian: de proteccionistas a productivos

- La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes.
- Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.



Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores

- Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.
- 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 donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.





Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía 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. 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. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.



Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes

- Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor.
- En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y 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 las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.



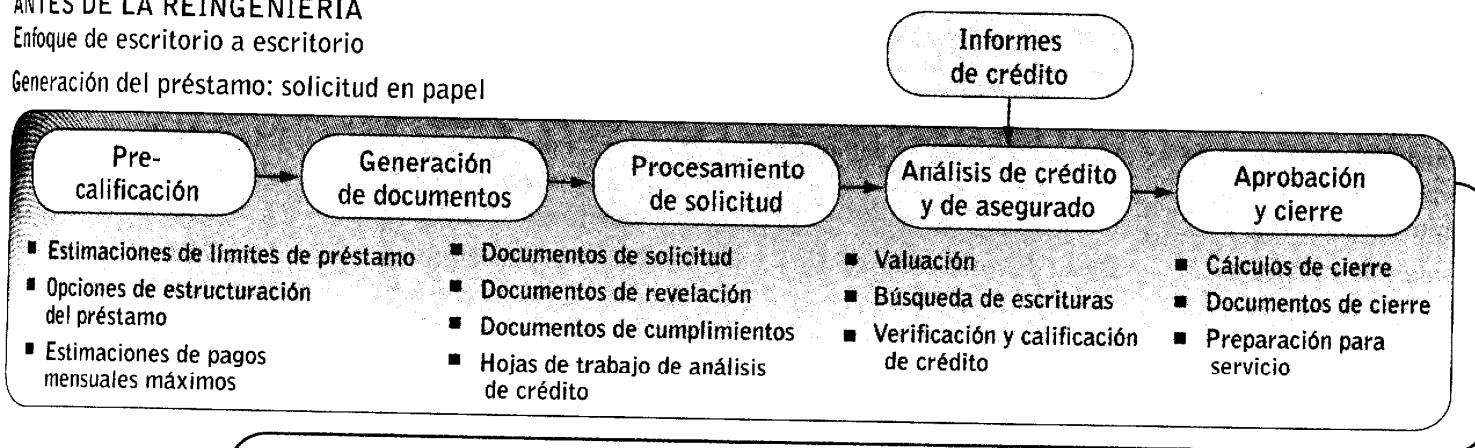
EJEMPLO



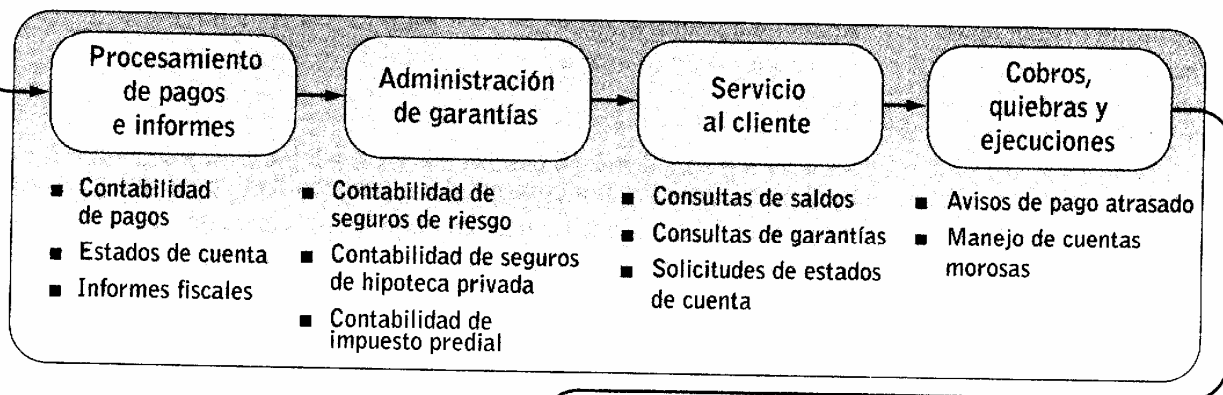
ANTES DE LA REINGENIERÍA

Enfoque de escritorio a escritorio

Generación del préstamo: solicitud en papel



Servicio de préstamo en varios lugares por especialistas en análisis de crédito y aseguradores



Servicio de préstamos por especialistas en seguros y garantías

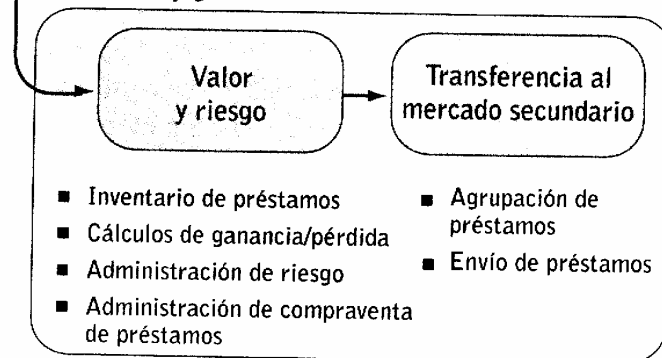
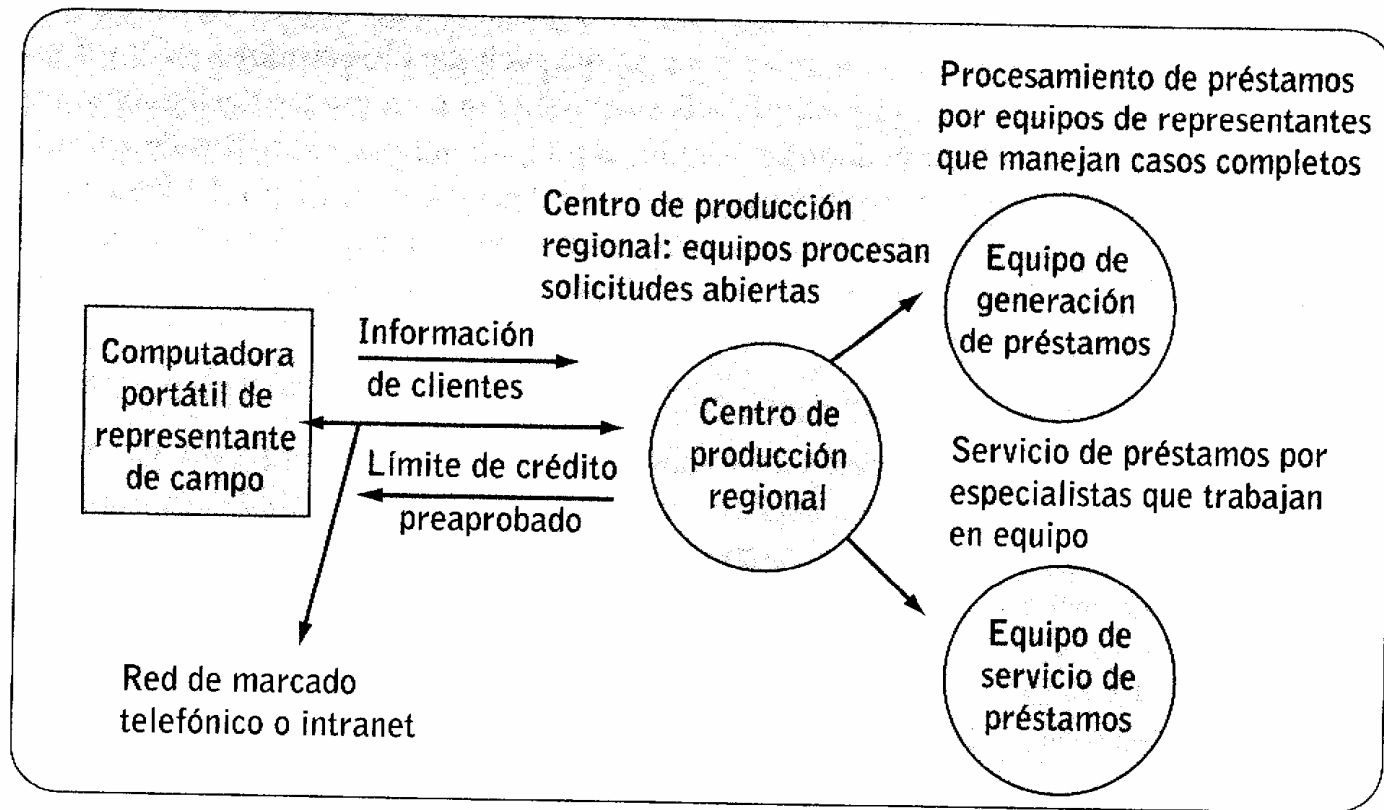




Figura 11-4 Rediseño del procesamiento de hipotecas. Al re-
diseñar su sistema de procesa-
miento de hipotecas y el proceso
de solicitar un préstamo hipote-
cario, los bancos serán capaces
de reducir, de \$3,000 a \$1,000,
los costos de procesar una hipot-
eca representativa, y de seis
semanas a una semana o me-
nos el tiempo requerido para
aprobarla. Algunos bancos in-
ternacionales están llevando a cabo
la preaprobación de hipotecas
reduciendo las tasas de interés el
mismo día que el cliente hace
la solicitud.

DESPUÉS DE LA REINGENIERÍA Enfoque de equipo





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.**



ROLES DE LA REINGENIERÍA

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- Líder.
- Dueño o responsable del proceso.
- Equipo de reingeniería.
- Comité directivo.
- "Zar" de reingeniería.

El Líder

- Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.
- Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados.
- Designa a quienes serán los dueños de los procesos y asigna la responsabilidad de los avances en el rendimiento.





Dueño del proceso

- Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.
- En las empresas tradicionales no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.
- Los procesos deben de identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos.
- Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería.
- El oficio de los dueños no termina cuándo se completa el proyecto de reingeniería, cuándo se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso sigue ocupando de un dueño que se responsabilice de su ejecución.



Equipo de reingeniería.

- Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.
- Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.
- Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando.
- El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas.



Comité directivo

- Cuerpo que formula las políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.
- Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van mas allá de los procesos y proyectos en particular.





"Zar" de la reingeniería



- Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.
- Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería.



Limitaciones de la Reingeniería



Pese a los ambiciosos objetivos declarados es:

- **Difícil de aplicar a los procesos que no son susceptibles de medir y cuantificar, políticos y de poder, de conducción y decisión , influencia motivación y comunicación**
- **Utilizada sin un enfoque integral y no acompañada de otras técnicas (TQM, Activity Based Cost, Just in Time, Dirección por Valores), se percibe solo como un método de racionalización del personal**
- **Lleva tiempo**
- **Es costosa**



FRACASO

SI EN EL PRIMER INTENTO NO TIENE EXITO,
TAL VEZ EL FRACASO SEA SU ESTILO.



FRACASO EN LA REINGENIERIA

- Lamentablemente, a pesar de los muchos casos de éxito presentados, muchas compañías que inician la reingeniería no logran nada.
- Terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento del negocio.
- A continuación se presenta la mayor parte de los errores comunes que llevan a las empresas a fracasar en reingeniería:



Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo

- Aunque los procesos existentes sean la causa de los problemas de una empresa, son familiares; la organización se siente cómoda con ellos. La infraestructura en que se sustentan ya esta instalada. Parece mucho más fácil y sensato tratar de mejorarlos que descartarlos del todo y empezar otra vez. El mejoramiento incremental es el camino de menor resistencia en la mayoría de las organizaciones. También es la manera más segura de fracasar en la reingeniería de las empresas.



No concentrarse en los procesos

- Innovar es también el resultado de procesos bien diseñados, no una cosa en sí misma.
- La falla está en no adoptar una perspectiva orientada a los procesos en el negocio.



No olvidarse de todo lo que no sea ingeniería de procesos

- Un esfuerzo de reingeniería, genera cambio de muchas clases. Hay que rediseñar las definiciones de oficios, las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos, es decir todo lo que se relaciona con procesos.
- Hasta los gerentes que ansían una radical reingeniería de procesos se asustan ante la magnitud de los cambios que para ello se requiere. Precisamente lo que significa rediseñar es rehacer la compañía.



No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados

- La gente necesita alguna razón para dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados. La administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen.
- Se tiene que poner atención a lo que está pasando en la mente del personal al igual que lo que ocurre en sus escritorios. Los cambios que requieren modificaciones de actitudes no son aceptados con facilidad se tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Los altos administradores tienen que dar charlas a cerca de estos nuevos valores y al mismo tiempo demostrar su dedicación a ellos mediante su comportamiento personal.



Conformarse con resultados de poca importancia

- Para lograr grandes resultados se requieren grandes aspiraciones. Es grande la tentación de seguir el sendero más fácil y contentarse con la mejora marginal, ésta a la larga es más bien un perjuicio.
- Lo más nocivo es que las medidas marginales refuerzan una cultura de incrementalismo y hacen de la compañía una entidad poco valerosa.



Abandonar el esfuerzo antes de tiempo

- No puede sorprendernos que algunas compañías abandonen la reingeniería o reduzcan sus metas originales al primer síntoma de problemas. Pero también hay compañías que suspenden su esfuerzo de reingeniería a la primera señal de éxito.
- El éxito inicial se convierte en una excusa para volver a la vida fácil del negocio de costumbre. En ambos casos la falta de perseverancia priva a la compañía de los grandes beneficios que podría cosechar más adelante.



Limitar de ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería

- Un esfuerzo de reingeniería está condenado de ante mano al fracaso cuando, antes de empezar, la administración define de una manera estrecha el problema por resolver o limita su alcance. Definir el problema y fijar su alcance son pasos del esfuerzo mismo de reingeniería. Este empieza con el planteamiento de los objetivos que se persiguen, no con la manera como dichos objetivos se van a alcanzar.
- La reingeniería tiene que romper fronteras, no reforzarlas. Tiene que sentirse destructiva no cómoda.
- Insistir en que la reingeniería es fácil es insistir en que no es ingeniería.



Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería

- Las características culturales dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de ingeniería antes de que comience.
- Las compañías cuya orientación a corto plazo las mantiene enfocadas exclusivamente en los resultados trimestrales encontrarán difícil extender su visión a los más amplios horizontes de la reingeniería.
- Los ejecutivos tienen la obligación de superar esas barreras.



Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba

- Hay dos razones para que los empleados de primera línea y los mandos medios no estén en capacidad de iniciar y ejecutar un esfuerzo de reingeniería que tenga éxito.
- La primera es que los que están cerca de las líneas del frente carecen de la amplia perspectiva que exige la reingeniería. La segunda razón es que todo proceso comercial necesariamente cruza fronteras organizacionales.
- Si un cambio radical surge desde abajo, puede que le pongan resistencia y lo ahoguen. Solo un liderazgo vigoroso y que venga de arriba inducirá a aceptar las transformaciones que la reingeniería produce.



Confiar el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería

- El liderazgo de la alta administración es un indispensable requisito previo del éxito pero no cualquier alto administrador sirve para el caso.
- El líder tiene que ser alguien que entienda la reingeniería y este plenamente comprometida con ella debe además, orientarse a las operaciones y apreciar la relación que hay entre el desempeño operativo y los resultados finales.
- La antigüedad y la autoridad no son suficientes; igualmente críticas son la comprensión y una actitud mental adecuada.



Escatimar los recursos destinados a la reingeniería

- Una compañía no puede alcanzar las enormes ventajas de rendimiento que promete la reingeniería sin invertir en su programa, y los componentes más importantes son el tiempo y la atención de los mejores de la empresa. La reingeniería no se les puede confiar a los semicompetentes.
- Asignar recursos insuficientes también les indica a los empleados que la administración no les concede mucha importancia al esfuerzo de reingeniería, y los incita a no hacer caso de ella o a oponerle resistencia, esperando que no ha de pasar mucho tiempo sin que pierda impulso y desaparezca.



Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa

- Si las compañías no ponen la reingeniería a la cabeza de su agenda, es preferible que prescindan del todo de ella.
- Faltando el interés constante de la administración, la resistencia y la inercia harán que el proyecto se pare.
- El personal solo se reconcilia con la inevitabilidad de la reingeniería cuando reconoce que la administración está comprometida a fondo, que se concentra en ella y le presta atención regular y constante.



Disipar la energía en un gran número de proyectos

- La reingeniería exige un enfoque preciso y enorme disciplina, lo que equivale a decir que las compañías tienen que concentrar sus esfuerzos en un número pequeño de procesos a la vez.
- Puede que muchos procesos (servicios a los clientes, investigación y desarrollo y de ventas) necesiten una reingeniería radical, pero para lograr el éxito no se deberán atender a todos simultáneamente.
- El tiempo y la atención de la administración son limitados, y la reingeniería no recibirá el apoyo que es necesario si los administradores están pensando en una cosa y otra.



Tratar de rediseñar cuando el director ejecutivo le falta pocos años para jubilarse

- Hacer cambios radicales en los procesos de una compañía traerá inevitablemente consecuencias serias para la estructura de ésta y para sus sistemas administrativos, y una persona que está a punto de retirarse sencillamente no querrá intervenir en tan complejas cuestiones o adquirir compromisos que limiten la libertad de acción de su sucesor.
- En las organizaciones jerárquicas, sobre todo, los aspirantes al alto cargo que va a quedar vacante quizá se sientan vigilados y juzgados, en tal caso se interesarán más en el desempeño individual que en ser parte de un gran esfuerzo colectivo de reingeniería.



No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora

- Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como solo otro programa del mes.
- Este peligro, ciertamente, se convertirá en realidad si la reingeniería se le confía un grupo impotente.
- Para evitar esa posibilidad la administración tiene que confiarles la reingeniería a gerentes de línea, no a especialistas del personal ejecutivo.
- Además si se ha emprendido otro programa de mejora, entonces hay que tener mucho cuidado de lo contrario habrá confusión, y se desperdiciará una energía enorme para ver cual de los dos es superior.



Concentrarse exclusivamente en diseño

- La reingeniería no solo es rediseñar.
- También hay que convertir los nuevos diseños en realidad.
- La diferencia entre los ganadores y los perdedores no suele estar en la calidad de sus respectivas ideas sino en lo que hacen con ellas.
- Para los perdedores, la reingeniería nunca pasa de la fase ideológica a la ejecución.



Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado

- No se puede hacer una tortilla sin romper los huevos. Sería grato decir que la reingeniería es un programa en que sólo se gana, pero sería una mentira.
- La reingeniería no le reporta ventaja a todos. Algunos empleados perderán sus empleos y otros no quedarán contentos con sus nuevos oficios.
- Tratar de complacer a todos es una empresa imposible, que sólo aplazará la ejecución de la reingeniería para el futuro.



Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia

- Los empleados siempre opondrán resistencia, es una reacción inevitable cuando se emprende un cambio de grandes proporciones. El primer paso para hacerle frente y esperarla y no dejar que entorpezca el esfuerzo.
- La verdadera razón de que la reingeniería no tenga éxito es la falta de previsión de la administración que no planifica de antemano para hacer frente a la inevitable resistencia que la reingeniería encontrará.



Prolongar demasiado el esfuerzo

- La reingeniería produce tensiones en toda la compañía y prolongarla durante mucho tiempo aumenta la incomodidad para todos.
- Un tiempo justo de 12 meses deben ser suficientes para pasar de la proacción a la entrega de un proceso rediseñado.
- Si se tarda más, la gente se impacienta, se confunde y se distrae.
- Llegará a la conclusión de que se trata de otro programa fraudulento y el esfuerzo fracasará.



CONSIDERACIONES ADICIONALES



¿A qué área de la empresa se ataca primero cuando se emprende la reingeniería?

- Hay dos áreas importantes: una es la relacionada con los clientes, sobre todo en la forma de llenar los pedidos en el sector de servicio al cliente, y la otra es atacar el área que está funcionando peor, que a veces es la financiera y a veces es la manufactura.
- De todas formas, más de la mitad de las organizaciones empieza por la atención al cliente.



¿Se puede aplicar la reingeniería más de una vez?

- Por supuesto. Hay toda una nueva generación de reingeniería que está comenzando ahora. Incluso las compañías que cumplieron el proceso en los últimos cinco o diez años están comenzando otra vez.
- Y la fuerza detrás de esta generación es Internet.
- Porque aunque trabajen muy bien, las empresas no están listas para que los clientes accedan a ellas por la Red. Las compañías todavía no están en condiciones de proveer precios, disponibilidad y posibilidad de ordenar por Internet.
- Todo lo que se hizo hasta ahora no es suficiente y hay que empezar de nuevo.



¿Cómo se traduce la tecnología a la reingeniería?

- Una compañía que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar.
- El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes.
- Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo?
- Por el contrario, debieran preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo?
- La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación.
- Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas.
- Uno de los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares.



¿La reingeniería tiene que ver con la reducción de personal?

- La gente confunde estas dos cosas, sobre todo porque la mayoría de las reducciones no funciona, deja ir a la gente y luego toma más.
- La reingeniería no implica, ni prevé reducción de personal, no fue enunciada con ese objetivo, lamentablemente los recursos humanos son la variable más fácil de reducir y la más notoria al reconstruir y rediseñar los procesos.

Susan, realmente no sé que haríamos sin Ud.,
pero desde mañana
lo averiguaremos.

