



UNIVERSIDAD DE SONORA
UNIDAD REGIONAL NORTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS

LA REINGENIERIA COMO ESTRATEGIA PARA LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
CARLOS CASTILLO VILLANUEVA

H. CABORCA, SONORA

MARZO DE 2007

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

A DIOS

Te estoy muy agradecido por haberme dado las fuerzas de seguir adelante, sin tu ayuda y permiso nada de esto hubiese sido posible.

A MIS PADRES

Gracias por haber estado conmigo y por alentarme a seguir cuando el camino se tornaba difícil, mi carrera se las dedico a ustedes.

A MIS HERMANOS

Que siempre han estado a mi lado. Les agradezco el apoyo moral que siempre me han brindado.

A MI ABUELITA

Que no pudiste ver concluir mis estudios profesionales, se que desde el cielo me guiaras por el camino del bien y siempre estarás en mi corazón.

A MIS AMIGOS

Igualmente les agradezco su amistad sincera y el apoyo que siempre me brindaron para la realización del presente trabajo.

A MI UNIVERSIDAD

Agradezco a mi universidad por haberme formado profesionalmente y por los conocimientos adquiridos en el transcurso de mi paso por ella, así como los buenos momentos que viví en ella.

A MIS MAESTROS:

Les doy las gracias por los conocimientos que me transmitieron a lo largo de mi carrera, así como su disposición para ayudarme a seguir adelante. Especialmente le agradezco a los maestros que me acompañaron en el transcurso del curso que sin duda dejaron conocimientos valiosos para mi crecimiento profesional.

A MI MAESTRA ASESORA:

Gracias maestra Alicia por su apoyo que fue muy valioso e importante para mí puesto que dedico un tiempo para atenderme cuando necesite su ayuda y por su buena disposición para el buen termino del presente trabajo.

INDICE

	PAGINA
CAPITULO I. INTRODUCCION	
1.1 Objetivo.	2
1.2 Justificación.	2
CAPITULO II. REINGENIERIA Y COMPETITIVIDAD	
2.1 Conceptos de reingeniería y competitividad.	3
2.1.1 Concepto de competitividad.	4
2.2 Principios de reingeniería.	4
2.3 Reingeniería el camino del cambio.	6
CAPITULO III. REDISEÑO	
3.1 El líder.	9
3.2 El dueño del proceso.	10
3.3 Equipo de reingeniería.	11
3.4 El comité directivo.	11
3.5 El zar de reingeniería.	12
CAPITULO IV. EL PROCESO DE LA REINGENIERIA	
4.1 Exponer un caso para tomar medidas.	13
4.2 Identificar el proceso.	14
4.3 Evaluar los facilitadores.	15
4.4 Comprensión del proceso actual.	15
4.5 Creación de un nuevo diseño de proceso.	16
4.6 Implementación del proceso de reingeniería.	16
CAPITULO V. CREAR UN NUEVO AMBIENTE DE NEGOCIOS	
5.1 Cambio en el trabajo: Aumentar la ventaja competitiva.	17
5.2 Utilizar las herramientas con regularidad.	18
5.2.1 Cambiar y ajustar el negocio.	18
5.2.2 Modificar y mejorar los sistemas de información.	18
5.2.3 Dirigir la operación	18
5.3 Controlar el cambio.	18
5.3.1 Coordinar la información del cambio.	19
5.3.2 Modelos, manuales y automatizados.	19
5.3.3 Cambios por lotes.	20
5.4 Dirección de políticas.	21
5.4.1 Las agendas ocultas.	21
5.4.2 Controlar las políticas desde arriba.	22
5.5 Lanzamiento de proyectos utilizando la reingeniería dinámica.	23
5.5.1 Comenzar una nueva operación.	23
5.5.2 Crear modelos preliminares.	24
5.6 Una visión del futuro.	25
CAPITULO VI. REINGENIERIA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS	
6.1 Aspectos del personal y la reingeniería.	26
6.1.1 Capital humano: el recurso mas valioso.	27
6.1.2 Lograr la reducción de costos del personal.	28
6.1.3 Definir nuevos trabajos.	29
6.2 Reentrenamiento y reubicación.	30
6.3 Enfoques sobre el desarrollo organizacional.	30
6.3.1 Desarrollo organizacional.	31
6.3.2 Utilizar el DO en proyectos de reingeniería.	31
6.3.3 Obtener el compromiso de los trabajadores.	31
6.4 Manejar las transacciones difíciles.	32
6.4.1 El retiro.	32
6.4.2 Problemas por las categorías de trabajo.	33
6.5 Controlar la moral durante el proceso de reingeniería.	34
6.6 Construir una nueva capacidad de recursos humanos.	34
CONCLUSION	36
BIBLIOGRAFIA	38

CAPITULO I INTRODUCCION

Una de las mayores preocupaciones que tienen las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es la competitividad puesto que de antemano saben que una empresa que no sea competitiva difícilmente podrá sobrevivir en este mundo tan globalizado; que consiste en la apertura de los mercados, mayor flujo de capital, el aumento de los competidores, la mayor variedad de productos y servicios y el consumismo de manera masiva. Que exigen a las PYMES estar preparadas y al nivel de los competidores nacionales y extranjeros. Ahora las empresas saben que, debido a los descubrimientos científicos, la velocidad de las transacciones y los cambios en el mercado, ya no pueden estar en una situación estática, porque si lo hacen se van a ir quedando en el camino.

Las empresas no tienen otra alternativa que estar a la vanguardia en cuanto a competitividad. Si las pequeñas y medianas empresas no están preparadas, tendrán menos probabilidades para salir a conquistar el mercado internacional. Actualmente las PYMES con pocas excepciones mantienen un nivel de competitividad por debajo de los requerimientos necesarios para salir adelante.

Es por eso que han surgido nuevas modalidades de administración entre ellas la reingeniería. Que es una especie de reinención, mas que un mejoramiento gradual. Esto quiere decir que al aplicar la reingeniería en alguna empresa esta va a sufrir cambios drásticos.

El desarrollo del presente trabajo pretende desarrollar aspectos de la reingeniería y su proceso para llevar a cabo un programa, antecedentes de esta, principios de la reingeniería, los cambios que generan, áreas donde se puede aplicar la reingeniería, entre otros aspectos que tienen que ver con reingeniería.

1.1 Objetivo

Realizar una investigación bibliográfica sobre reingeniería y su proceso de implementación en las pequeñas y medianas empresas para ser más competitivas.

1.2 Justificación

Este tema se va a desarrollar por la necesidad que tienen las pequeñas y medianas empresas de estar a la vanguardia en cuanto a métodos y programas para ser mejores y poder competir a nivel internacional.

La reingeniería juega un papel muy importante en este asunto debido a que mediante a la implantación de esta técnica muchas empresas han salido adelante y por lo tanto han contribuido al mejoramiento de la economía nacional.

La investigación de tesina que se esta presentando es con el fin de poner al alcance de las personas que tienen un negocio y quieran aumentar su competitividad en este mundo global y dinámico.

CAPITULO II

REINGENIERIA Y COMPETITIVIDAD

2.1 Conceptos de reingeniería y competitividad

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera fácil el o los sistemas de la compañía, para efectos de lograr incrementos significativos, y en corto periodo de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas. No es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

“La reformulación fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr mejoras dramáticas en las medidas contemporáneas críticas del desempeño, tales como los costos, la calidad, el servicio y la velocidad”.¹

La reingeniería, es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: La orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

La reingeniería es un enfoque de procesos. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio.

¹HAMMER, Michael y James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution , Nueva York: Harper Business, 1993, p. 32.

Para Hammer y Champú (1993) "el único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función. Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica que equivale a decir que es bueno si funciona para usted, y malo en caso contrario". El punto de partida para el éxito organizacional, como señalan Hammer y Stanton, es tener procesos bien diseñados. El rediseño es un factor inherente a la reingeniería. El trabajo está diseñado siguiendo prácticas tradicionales que ya no responden al entorno altamente competitivo actual, razón por la cual la innovación de los procesos se hace necesaria en la mayoría de las organizaciones.

Propiamente hablando: reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

2.1.1 Concepto de competitividad

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.²

2.2 Principios de reingeniería

La reingeniería logra una mejora importante en los procesos de manera que los requerimientos contemporáneos de los clientes sobre calidad, rapidez, innovación, fabricación por encargo y servicio se cumplan. La reingeniería comporta siete nuevas reglas para hacer el trabajo, propuestas por Hammer, que se refieren a quién hace el trabajo, dónde y cuándo se hace, y también a la recopilación e integración de la información.³

² <http://www.rekursoshumanos.com.es>

³ MICHAEL, Hammer, James Champy, Reingeniería, 5ta edición, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1994.

Regla 1. Organizarse alrededor de los resultados y no de las tareas. En un solo cargo se deben combinar varias tareas especializadas ejecutadas previamente por diferentes personas. Este cargo podría ser ejecutado por un solo “trabajador” o por un “equipo de trabajadores”. El nuevo cargo creado debe involucrar todos los pasos de un proceso que produce resultados bien definidos. El hecho de organizarse alrededor de los resultados elimina la necesidad de transferencias, lo cual produce una mayor velocidad, productividad y conformidad de los clientes. También provee un solo punto de contacto bien informado para el cliente.

Regla 2. Hacer que quienes utilizan el producto del proceso, lo ejecuten. En otras palabras, el trabajo debe llevarse a cabo en donde tenga más sentido hacerlo. Esto da como resultado que la gente que está mas cerca del proceso ejecute realmente el trabajo, lo cual hace que el mismo pase a través de los límites tradicionales intra e interorganizacionales. Por ejemplo, los empleados pueden hacer algunas de sus compras sin salir de sus oficinas, los clientes pueden hacer ellos mismos reparaciones sencillas y se puede solicitar a los proveedores que manejen el inventario de partes. El hecho de reubicar el trabajo de esta manera elimina la necesidad de coordinar a los ejecutores y usuarios de un proceso.

Regla 3. Fusionar el trabajo de procesamiento de la información con el trabajo real que produce la información. Esto significa que las personas que recaudan la información deben también responsabilizarse de su procedimiento. Esto minimiza la necesidad de formar otro grupo que reconcilie y procese dicha información y reduce enormemente los errores recortando el número de puntos de contacto externo para un proceso. Un departamento de compras por pagar que reconcilia las órdenes de su compra, los avisos de recibo y las facturas de los proveedores es un caso que sirve como ejemplo. Mediante la eliminación de la necesidad de facturas, procesando las órdenes y recibiendo la información en línea, mucha parte del trabajo hecho en el departamento tradicional de cuentas por pagar se hace innecesario.

Regla 4. Trate los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados. La tecnología de la información convierte el concepto de operaciones híbridas centralizadas/descentralizadas en una realidad. Facilita el procesamiento paralelo del trabajo mediante unidades organizacionales separadas que ejecutan el mismo trabajo, mejorando a la vez el control general de la compañía. Por ejemplo, las bases de datos centralizadas y las redes de telecomunicaciones permiten ahora que las compañías se unan con unidades separadas o con personal de campo individual y su concordancia con los clientes.

Regla 5. Unir las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. El concepto de integrar únicamente los resultados de las actividades paralelas que deben reunirse finalmente es la principal causa de trabajo rehecho, los altos costos y demoras en el resultado final de todo proceso. Estas actividades paralelas deben unirse de manera continua y coordinarse durante el proceso.

Regla 6. Colocar el punto de decisión en el lugar en donde se ejecuta el trabajo y crear un control para el proceso. La toma de decisiones debe ser parte del trabajo ejecutado. Esto se hace posible hoy con una fuerza laboral mas adecuada y mejor informada, además de la tecnología que ayuda a tomar decisiones. Los controles son ahora parte del proceso. La comprensión vertical que resulta produce unas organizaciones más halagüeñas y responsivas.

Regla 7. Capturar la información una vez en la fuente. En el sistema de organización en línea de la compañía, la información debe recopilarse y capturarse solamente una vez, en la fuente en donde haya sido creada. Este enfoque evita los ingresos de datos erróneos y los costos reingresos.

2.3 Reingeniería: El camino del cambio

Cuando piden una breve definición de reingeniería de negocios, se dice que significa “empezar de nuevo”. No significa chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se

trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente 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 tecnología, ¿Cómo resultaría?” Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.³

Se empezará pues con una definición mejor. Propiamente hablando. “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales costos, calidad, servicio y rapidez”.⁴ Esta definición contiene cuatro palabras claves que son:

1. La primera palabra clave es fundamental. Al emprender la reingeniería de su negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre como funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado; en efecto, las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas. Preguntarse ¿Cómo podemos hacer en forma más eficiente la investigación de crédito? Da por sentado que el crédito de los clientes debe investigarse. En muchos casos, el costo de investigarlo resulta superior a lo que se pierde por cuentas incobrables que la investigación evitaría. La reingeniería determina

⁴ HAMMER, Michael y James Champy, reingeniería, Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia, Noviembre de 1994, p. 34.

primero que debe hacer una compañía; luego, como debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

2. La segunda palabra clave de nuestra definición es radical, del latín radix, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llevar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

3. La tercera palabra clave es espectacular. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantes en rendimiento. Si una compañía se encuentra el 10% por debajo del nivel al que debiera haber llegado, si sus costos son demasiado altos en un 10%, si su calidad es el 10% muy baja, si su servicio a los clientes necesita una mejora del 10\$, esa compañía no necesita reingeniería, con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10%. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

4. La cuarta palabra clave en nuestra definición es procesos. Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos"; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

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

CAPITULO III

REDISEÑO

Las compañías no son las que rediseñan los procesos; son las personas. Antes de profundizar en el “qué” del proceso de reingeniería, se necesita atender al “quién”. Como escogen las compañías y organizan al personal que realiza la reingeniería es clave para el éxito del esfuerzo. Se ha visto surgir los siguientes papeles, sea aisladamente o en diversas combinaciones.

3.1 El líder

El líder hace que tenga lugar la reingeniería. Es un alto ejecutivo con autoridad suficiente como para hacer que la compañía quede al revés y patas arriba y para persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que trae la reingeniería. Sin un líder, no habrá realmente ninguna reingeniería. Aunque se inicie, el esfuerzo perderá rápidamente impulso o se malogrará antes de que llegue a ejecutarse.

El papel principal del líder es 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 llevara hasta el fin.

El líder inicia también los esfuerzos de la reingeniería de la compañía. Es él quien nombra altos administradores como dueños de los procesos y les asigna la responsabilidad de lograr grandes avances en rendimiento. El líder crea la nueva visión. Fija las nuevas normas y, por medio de los dueños, persuade a otros a convertir la misión en realidad.

Para el papel del 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 tener lugar. No es necesario que sea el director

Ejecutivo; en realidad, rara vez los es. En las compañías el director ejecutivo tiene otros deberes que van desde conseguir capital en las instituciones bancarias hasta entenderse con los clientes y mantener la paz con el gobierno.

3.2 El dueño del proceso

El dueño del proceso, el que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un gerente de alto nivel, generalmente con responsabilidad de línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Si el deber del líder es hacer que la compañía tenga lugar en lo grande, el dueño del proceso es hacer que tenga lugar en lo pequeño, al nivel del proceso individual. Su reputación, su bonificación y su carrera profesional están en juego cuando un proceso se somete a reingeniería.

Las compañías generalmente no tienen dueños de los procesos porque en las organizaciones tradicionales la gente no piensa en función de los procesos. La responsabilidad de los procesos está fraccionada a través de las fronteras organizacionales. Por eso identificar temprano los principales procesos de una compañía es un paso tan importante en la reingeniería.

Después de identificar los procesos, el líder designa a los dueños que guiarán esos procesos a lo largo de la reingeniería. Los dueños de los procesos suelen ser individuos que están encargados de una de las funciones pertenecientes al proceso que se va a rediseñar. Para poder cumplir su cometido tienen que gozar de respeto de sus compañeros y gustar de la reingeniería; tienen que ser personas que se adecuen al cambio, toleren la ambigüedad y tengan serenidad en la adversidad.

El trabajo del dueño del proceso no es hacer reingeniería sino ver que se haga. El dueño tiene que organizar el equipo de reingeniería y todo lo demás que se requiera para permitir que ese equipo haga su trabajo. Obtiene los recursos que el equipo necesita, lo protege de la burocracia, y trabaja para obtener la cooperación de otros gerentes cuyos grupos funcionales también tiene que ver en el proceso.

3.3 Equipo de reingeniería

El verdadero trabajo de reingeniería (la carga pesada) es la labor de los miembros del equipo. Estos son los que tiene que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Éstos son los individuos que en la práctica reinventan el negocio.

Los equipos de reingeniería tienen que dirigirse a si 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 la 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.

3.4 El comité directivo

Éste es un aspecto opcional de la estructura del gobierno de la reingeniería. Algunas compañías lo consideran la última palabra, mientras que otras viven muy bien sin él. El comité directivo es un grupo de altos administradores; habitualmente incluye los dueños del proceso –aunque no se limita a ellos-, quienes proyectan la estrategia global de reingeniería de la organización. Debe presidirlo el líder.

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 asignarán los recursos disponibles. Los dueños de proceso y sus equipos acuden al comité directivo en busca de ayuda cuando se les presentan problemas que no pueden resolver por si mismos. Los miembros del comité oyen y resuelven conflictos que se presentan entre los dueños del proceso.

3.4 El zar de reingeniería

Los dueños de los procesos 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 zar de reingeniería.

El zar de reingeniería es el jefe del equipo del líder para asuntos de reingeniería. En principio, depende directamente del líder, pero hemos visto variaciones incontables de relaciones de dependencia.

El zar tiene dos funciones principales: La primera, capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería; la segunda, coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha.

CAPITULO IV

EL PROCESO DE LA REINGENIERÍA

La reingeniería de los procesos requirió innovación, pero sigue siendo esencial un enfoque disciplinado para el esfuerzo. A continuación se presenta un plan de seis pasos para la reingeniería de los procesos:⁵

Paso 1. Exponer un caso para tomar medidas.

Paso 2. Identificar el proceso para reingeniería.

Paso 3. Evaluar los facilitadores de la reingeniería.

Paso 4. Comprender el proceso actual.

Paso 5. Crear un nuevo diseño del proceso.

Paso 6. Poner en ejecución el proceso de reingeniería.

4.1 Exponer un caso para tomar medidas

La necesidad de cambio debe ser informada de manera efectiva a los empleados de la compañía a través de campañas educativas y de comunicación. Deben articularse dos mensajes clave: (1) la necesidad de tomar medidas (Aquí es donde nos encontramos como compañía y esta es la razón por la cual no podemos permanecer aquí) y (2) una declaración de la visión (Esto es en lo que necesitamos convertirnos como compañía).

Los objetivos de la reingeniería deben tener la forma de una declaración de la visión cualitativa y cuantitativa. Estos objetivos pueden incluir metas para la reducción de costos, tiempo para el mercado, niveles de calidad y de satisfacción del cliente e indicadores financieros. Los objetivos pueden utilizarse para medir el progreso y para estimular constantemente una acción permanente.

⁵ JOHANSON, Henry. McHugh, Patrick. Pendlebury, John. Wheller William. Reingeniería de Procesos de Negocios. Editorial. Limusa. México.2001

El líder de la compañía tiene la responsabilidad de comunicar estos importantes mensajes, primero, a la gerencia señor y, luego al resto de la firma. Esto representa el primer paso en la comunicación, actividad ésta que debe continuarse de manera consistente durante todo el proyecto de la reingeniería.

Un comité directivo de la gerencia señor que incluye a los altos ejecutivos defiende el proceso de cambio, fija metas, asigna los recursos y agiliza el progreso.

El rediseño y la implementación son típicamente responsabilidad de un equipo de funcionalidad cruzada para la evaluación de los procesos.

4.2 Identificar el proceso

Los principales procesos de una organización deben ser identificados desde el principio, sin embargo, no todos deben pasar por la reingeniería al mismo tiempo. Las preguntas siguientes definen los criterios para seleccionar los procesos que deben pasar por la reingeniería:

¿Cuáles son los procesos mas problemáticos actualmente?

¿Cuáles procesos son críticos para llevar a cabo la estrategia de la compañía y tienen el mayor impacto en los clientes de la misma?

¿Qué procesos tienen la mayor posibilidad de ser rediseñados con éxito?

¿Cuál es el alcance del proyecto y cuáles son los costos involucrados?

¿Cuáles son las fortalezas del equipo de reingeniería y los compromisos de los dueños y patrocinadores del proceso?

¿Puede el mejoramiento continuo dar nacimiento a las mejoras requeridas?

¿Es anticuado el proceso o desactualizada la tecnología utilizada?

Las respuestas a estas preguntas pueden ser ponderadas de acuerdo con la necesidad de mejoramiento de la compañía. El proceso escogido debe tener un alcance manejable del proyecto de reingeniería con unos límites bien definidos. Aunque todos los procesos de las organizaciones están interrelacionados, deben identificarse los límites del actual esfuerzo para el cambio.

4.3 Evaluar a los facilitadores

La tecnología de la información y los temas humanos/organizacionales actúan como facilitadores del proceso de reingeniería. La evaluación de la tecnología se ha convertido ahora en una competencia básica requerida por todas las compañías. Las compañías deben desarrollar la habilidad de evaluar la tecnología de la información actual y emergente, y de identificar las aplicaciones creativas para rediseñar sus procesos vigentes.

La cultura organizacional actual debe también evaluarse a la luz del inminente cambio que llegará debido a la reingeniería. Las culturas participativas y orientadas hacia el cliente, que han evolucionado desde la revolución de la calidad en la década de los 80, proveen un medio aconsejable para un mayor cambio. Pero la magnitud del cambio creado por el rediseño de los procesos convierte en necesidad el manejo de dicho cambio. Deben abordarse temas como la medición y la retribución, los senderos profesionales, el enriquecimiento del trabajo y la capacitación en nuevas habilidades. El diseño apropiado de estos factores tendrá un impacto significativo en la implementación exitosa del proceso de reingeniería.

4.4 Comprensión del proceso actual

El proceso actual debe diagnosticarse como un medio para comprender a este y a sus relaciones con los demás procesos. Se utilizan técnicas de evaluación de los procesos tales como las gráficas de flujo, los diagramas de espina de pescado y la distribución de la función de calidad. Dado que el propósito no es arreglar el viejo proceso sino crear uno nuevo, radicalmente mejor, no hay necesidad de detallar el tiempo ni de realizar estudios de movimiento.

El proceso actual debe estudiarse a fin de comprender las actividades esenciales para su terminación y ayudar al análisis. Es necesario introducir alguna terminología con el fin de describir las actividades que lo componen.

4.5 Creación de un nuevo diseño del proceso

Para rediseñar el proceso es necesario empezar con una hoja de papel limpia. La naturaleza creativa de la innovación hace que el rediseño del proceso no sea algorítmico ni rutinario. Los reingenieros deben suspender las nuevas reglas, los procedimientos y los valores para crear nuevos diseños del proceso. También deben utilizar los principios de la reingeniería que han sido discernidos.

El primer énfasis al aplicarle la reingeniería a un proceso es eliminar todo el trabajo de desperdicio; a menudo éste se puede eliminar inmediatamente durante el esfuerzo de reingeniería. Luego, el foco está en la eliminación del trabajo sin valor agregado.

4.6 Implementación del proceso de reingeniería

El liderazgo es un factor crítico, no sólo para el proceso de implementación, sino para la totalidad del esfuerzo de reingeniería. El alcance del cambio necesita un compromiso directo y permanente por parte del comité directivo de los ejecutivos y de la gerencia senior. Los equipos de reingeniería del proceso son responsables de la puesta en ejecución de los nuevos diseños. Sin embargo, el apoyo de los gerentes de línea es crucial para el éxito que exige de ellos la entrega de mejoras. También es esencial la capacitación de los empleados en las habilidades adicionales necesarias para ejecutar el trabajo en el nuevo medio. El diseño del proceso de reingeniería forma la base para un proyecto piloto que es seguido de una introducción gradual. La evaluación de posimplementación se realiza usualmente con relación a los objetivos definidos al comienzo del proyecto de reingeniería.

CAPITULO V

CREAR UN NUEVO AMBIENTE DE NEGOCIOS

Muchas prácticas nuevas se crearán en un negocio al trabajar en el paradigma cambiante, ya que la verdadera naturaleza del negocio puede alterarse al considerar el cambio como una ventaja.

5.1 Cambio en el trabajo: Aumentar la ventaja competitiva

Las continuas modificaciones que una compañía debe llevar a cabo no se efectuarán simplemente por el hecho de cambiar, sino que se realizarán para mejorar. El propósito último del cambio es mejorar la ventaja competitiva y cuando esta meta se expresa con claridad, el cambio puede dirigirse, y la participación de toda la compañía puede enfocarse con precisión. La mejor manera de lograr que los trabajadores vean el cambio es a través de su objetivo más importante: Ganar. El uso de la reingeniería sobre una base continua depende de establecer este punto de vista y, además, de la aplicación eficaz de la administración del cambio.

La primera consideración que se debe plantear al aplicar la reingeniería dinámica aplicada a los negocios es como y donde se adaptan las funciones de la administración del cambio y la reingeniería en la corporación. Sin mas gasto de tiempo que el necesario, se requiere que la función de administración del cambio influya en todos los departamentos de la compañía, manteniendo el seguimiento de casi todos los aspectos operacionales, identificando los problemas y las oportunidades par mejorar, y administrando todos los proyectos de cambio.

El primer lugar de la compañía en donde se implementa el nuevo paradigma cambiante no tiene que ver con una parte especifica sino con toda ella, es decir con la cultura corporativa. Convencer a todos en la empresa de que el cambio no es una amenaza, se convierte de inmediato en una de las grandes ventajas del nuevo enfoque, puesto que cuando no le teme el cambio se convierte en el

centro de los esfuerzos corporativos, en una fuerza dinamizadora, y se ve como una oportunidad para controlar el destino de la compañía. La energía empleada en defenderse del cambio puede canalizarse para mejorar el negocio, de esa manera las ideas para mejorar provendrán de todos los niveles de la organización.

5.2 Utilizar las herramientas con regularidad

El primer proyecto corporativo de reingeniería hará más que abrir un nuevo terreno. Para este primer esfuerzo se adquirirían y pondrán en uso todas las herramientas (tales como los sistemas de computación) y las técnicas requeridas para continuar el cambio. A fin de reutilizar las herramientas si en verdad se emplea la metodología de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios, sólo es necesario dejarlas en su sitio al final del primer proyecto y establecer la infraestructura como se ha descrito.

5.2.1 Cambiar y ajustar el negocio

El principal uso de los modelos y otra información de cambio que mantiene el equipo de posicionamiento será el de apoyar los futuros esfuerzos de reingeniería. Algunos de los proyectos tendrán cambios mayores y otros, ajustes menores. Sin embargo, en algunos casos las operaciones de negocios pueden ajustarse sin proyectos de reingeniería, con la ayuda de esta información de cambio y las herramientas de reingeniería de la compañía.

5.2.2 Modificar y mejorar los sistemas de información

Los métodos de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios se utilizan para definir sistemas de información y, además, pueden emplearse para mantenerlos. Aun cuando los sistemas de información no se generen con las herramientas de reingeniería, las herramientas pueden ser útiles para determinar los requerimientos destinados a la ampliación del sistema.

5.2.3 Dirigir la operación

Las herramientas y los modelos de reingeniería se convertirán en elementos valiosos para la administración, aportarán tanto la documentación de las

operaciones que no existe en el común de los negocios como los estándares de desempeño que se pueden utilizar para medir la eficiencia.

Los gerentes innovadores encontrarán otros usos para los modelos de posicionamiento si se les permite el acceso a estos. Por ejemplo. Los modelos del proceso podrían utilizarse para rastrear la producción de pedidos individuales a medida que las etapas de trabajo avancen a través de la compañía.

Además, los modelos del proceso pueden emplearse para entrenar a los directivos y al personal; es mas, los modelos sustentan el entrenamiento especial del personal capacitándolo para apoyar las contingencias de los procesos alternos y facilitando su transferencia. Lo mismo puede hacerse con respecto a la habilidad de la compañía para rotar a los gerentes.

Claro está que el uso diario de las herramientas de reingeniería aumenta su eficacia en los proyectos de cambio y fortalece la confianza de la compañía en sus capacidades.

5.3 Controlar el cambio

Es obvio que el cambio debe controlarse; sin embargo, cuando se adopta un ambiente de cambio continuo, la administración misma del cambio se ve modificada. Las metas de la administración del cambio son evitar la confusión y alcanzar las metas, áreas en las cuales el cambio continuo presenta problemas especiales; por fortuna, estos problemas pueden controlarse con los métodos de posicionamiento y reingeniería.

5.3.1 Coordinar la información del cambio

El proceso comienza con el esfuerzo inicial del posicionamiento, cuya información se recopila. Estos datos se analizan, se organizan y se incluyen en bases de datos automáticas, y una parte de ellos pasa al equipo de cambio de reingeniería cuando el proceso de reingeniería comienza. La guía básica del posicionamiento permanecerá a disposición de la compañía como información

de referencia para el proyecto de reingeniería, pero solo el equipo del proyecto estará en capacidad de cambiar los datos relacionados con el trabajo que se está haciendo. Cuando el equipo de trabajo desarrolla nuevos modelos de la operación, debe enumerarlos según la versión del proyecto y colocarlos en el índice.

Al final del proyecto de reingeniería, el equipo de posicionamiento practica una revisión final. El diseño revisado se convierte en el como construir diagramas de proceso y se regresa al control del grupo de administración del cambio con los nuevos números de la versión de producción, anotándose también las fechas exactas de los nuevos diseños.

5.3.2 Modelos manuales y automatizados

En reingeniería no hay nada que no se pueda hacer con lápiz y papel; inclusive, los métodos de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios no necesariamente requieren automatización. Sin embargo, como los avances se suceden de manera continua, cada vez será más benéfico algo de apoyo de este tipo. Al emplear modelos en papel se dificulta volver a trabajar de manera extensiva en los procesos, limitando la calidad del trabajo de diseño. Además, es poco probable que una organización mantenga archivos actualizados en papel porque su reutilización será poco práctica y, en esencia, el paradigma cambiante será insostenible.

La automatización de reingeniería está aún en una etapa incipiente. No se cuenta con un software propio para poder llevar a cabo un proceso de reingeniería. En consecuencia, los grupos de administración del cambio en la actualidad se ven obligados a utilizar más de un sistema; por fortuna los sistemas disponibles funcionan bien entre sí.

La herramienta automatizada básica es el procesador de palabras que se convierte en la mejor opción cuanto cuenta con una interfase gráfica usuario, ya que parte del trabajo de reingeniería necesitará de gráficas por computadora. Se incluyen procesadores de palabras que corran en: Microsoft, Windows, IBM OS/2, Nexty y Apple Macintosh.

5.3.3 Cambios por lotes

Aunque lo ideal sería tener la capacidad de realizar los cambios en forma continua, no es posible realizar los cambios sustanciales sobre una base temporal de horas o días. Si no hay tiempo entre las modificaciones de un proceso dado, no habrá oportunidad ni tiempo para evaluar tales cambios y aprender como operar en los nuevos ambientes, impidiéndose cualquier trabajo; de esta manera, la compañía gastará todo su tiempo y recursos haciendo cambios. Además, los cambios pequeños y frecuentes son difíciles de controlar y pueden salir de producción si no se trabajan suficientemente.

Para evitar los problemas asociados con cambios constantes y sin control, las modificaciones menores que sucedan con frecuencia pueden acumularse en lotes de cambios y realizarse en momentos predeterminados. Cada proceso mayor deberá contar con sus propios lotes y estos deberán estar dispuestos en intervalos en la totalidad de la compañía, de modo que tales modificaciones no sucedan al mismo tiempo a menos que exista una razón operacional para hacerlo.

5.4 Dirección de políticas

Las políticas y la competencia interna se presentan en todas las compañías. En la actualidad, la dirección de las políticas, es decir la reorientación de la atención y energía gastadas en luchas internas hacia el uso productivo es uno de los problemas más difíciles de enfrentar en los negocios establecidos. Sin embargo, resolver este problema es esencial para el éxito de la reingeniería, puesto que los resultados de una acción política negativa pueden destruir cualquier esfuerzo de reingeniería.

5.4.1 Las agendas ocultas

La principal consecuencia de la política y los intereses personales es la agenda oculta, es decir, los planes privados del conspirador corporativo que influyen con rapidez en la reingeniería cuando los administradores y, posiblemente, los miembros del equipo ven oportunidades para si mismos y comienzan a transformar el proyecto para adecuarlo a sus propósitos particulares. Además,

cuando las agendas ocultas entrechocan surgen conflictos, ya que al no ser capaces de apoyar sus actuaciones con sus verdaderos motivos es frecuente que los instigadores de estas agendas se ingenien razonamientos complejos. La solución de estos problemas puede causar retrasos significativos y perjudicar los intereses de la compañía.

Infortunadamente, los administradores que presentan esta conducta no pueden excluirse del proyecto de reingeniería sin perder el beneficio de su conocimiento y compromiso con los cambios que se van a realizar. El único remedio es una acción rápida y dirigida por la directiva de mayor rango.

5.4.2 Controlar las políticas desde arriba

En la compañía, solamente los niveles de administración mas elevados tienen el respaldo y las habilidades necesarias para controlar las políticas, el mejor enfoque para lograr este control es el que utilizan los entrenadores deportivos.

- Enfatizar y practicar el trabajo en equipo.
- Reconocer y recompensar el trabajo de equipo.
- Reconocer y sancionar de inmediato los comportamientos contrarios al trabajo de equipo.

Los presidentes de la mayor parte de las compañías saben como se muestra el comportamiento político. Las respuestas efectivas pueden tomar diferentes formas: desde una charla tranquila hasta una censura publica; por ejemplo, una practica anti-trabajo de equipo muy conocida consiste en quejarse de un colega ante un directivo de más alto nivel sin tratar de resolver el problema primero con la persona señalada. Así, un ejecutivo puso en práctica reenviar memos de quejas al gerente a quien se acusaba en los mismos, mientras enviaba un mensaje normal a remitente. La presión debe mantenerse en un nivel elevado y todos los ejecutivos de mayor rango deben practicarla para alcanzar un cambio verdadero, especialmente en las compañías donde la política es parte de la cultura.

La mayor parte de los ejecutivos con mayor experiencia saben quien causa lo perjuicios mas graves alentado por su egoísmo. En algunos casos este

comportamiento se excusa como una consecuencia natural de un alto nivel de motivación y se acepta porque va acompañada de altos niveles de desempeño. Algunos gerentes de mayor rango consideran benéfica la competencia interna, pues creen que se encuentra bajo control y que su resultado es un aumento de desempeño. Sin embargo, si se ejerciera un control mayor, las políticas disminuirían, pero el desempeño no. La misma gente estaría involucrada y estos energéticos, y, quizá, despiadados gerentes continuarán realizando sus mejores esfuerzos para triunfar.

5.5 Lanzamiento de proyectos utilizando la reingeniería dinámica

Los métodos de reingeniería pueden utilizarse, además, para el lanzamiento de proyectos en donde no existen procesos que sirvan como guía básica; casos que, aunque parecen simples, presentan algunos aspectos especiales.

5.5.1 Comenzar una nueva operación

Los nuevos procesos de negocios no se ven complicados con las anteriores inversiones y formas de realizar el trabajo, lo cual les aporta ciertas ventajas. De hecho, uno de los objetivos de la reingeniería es dar a los negocios establecidos las ventajas de los nuevos; sin embargo, las ventajas atribuidas a un nuevo negocio por lo general se hacen con referencia a los que han tenido éxito, desconociendo los que han fracasado. Un enorme porcentaje de compañías no sobrevivirá a los dos primeros años de trabajo sino realizan muchas tentativas de negocios. La baja capitalización es una de las causas que comúnmente se cita y que no puede recibir ayuda de la reingeniería; no obstante, ésta puede ayudar con un amplio rango de otros problemas relacionados con aspectos del proceso de negocios.

Un problema que deben enfrentar tanto los nuevos negocios como los nuevos procesos en negocios ya establecidos es el hecho de no comenzar desde una base sólida como la que produce un estudio de factibilidad. Debido a esta falta de conocimiento es posible diseñar un nuevo proceso que, simplemente, no funcionará. En gran medida, la reingeniería de los viejos procesos se protege de esta posibilidad al contar con información sobre el desempeño y los

requisitos provenientes de un proceso que funciona como punto de partida. Existen varias formas para ayudar a garantizar la factibilidad:⁶

1. Algunos miembros del equipo de diseño deben tener experiencia en los procesos de negocios que se van a diseñar.
2. Se deben consultar los estudios publicados con respecto a la experiencia de otras compañías.
3. En los procesos pueden vincularse asesores profesionales con experiencia.

Sin embargo, el enfoque más efectivo es utilizar el proceso de cambio continuo, en el cual se espera que el diseño final que se implemente produzca resultados que se documentarán y medirán. Si el proceso no produce los resultados esperados, se le podrá aplicar el proceso de reingeniería y volverlo a implementar, corrigiendo cualquier problema observado.

5.5.2 Crear modelos preliminares

La creación de los Diagramas de la Actividad de Negocios (BAM) o modelos del flujo de trabajo a partir de una base clara no deberá presentar ningún problema especial, pues igual que como los esquemas producidos a partir de los procesos existentes, éstos se desarrollan de arriba a hacia abajo mediante la división de las tareas generales en niveles de mayor detalle. Sin embargo, cuando se diseñan sin un proceso real, los niveles mas bajos no pueden reflejar especificaciones de trabajo razonables para el personal que debe desempeñar la labor; con el fin de reducir el riesgo de diseñar un trabajo que no pueda implementarse, es aconsejable pormenorizar los detalles, tratar de realizar un organigrama y, después, rediseñar los diagramas detallados de la actividad a partir de los aspectos que han sido descubiertos.

De nuevo, la constitución del equipo y la reingeniería continua pueden emplearse para crear un proceso de prueba y ajustarlo luego con base en los resultados. Un equipo flexible no deberá tener problemas para aceptar la evaluación continua y las modificaciones de sus propios procesos de trabajo. El

⁶ MORRIS, Daniel, Joel, Brandon. Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios. Editorial McGraw Hill Interamericana, México D.F. 1994

estimulo y el optimismo natural asociados con los esfuerzos de lanzamiento deberán aportar un alto nivel de cooperación y motivación.

5.6 Una visión del futuro

La posibilidad de que hacia el futuro se presenten más cambios que en el pasado reciente puede alterarse. Si el futuro será tan diferente que no pueda esperarse ninguna predicción para presentar siquiera un riesgo razonable, entonces ¿Cómo se puede elaborar un plan?, ¿Cómo se puede esperar que los preparativos otorguen ventajas?, ¿es el camino más seguro invertir en oro y esperar?⁷

La respuesta sugiere que, incluso si el ritmo del cambio aumenta, la dirección de los eventos futuros no es completamente impredecible. Desde el punto de vista de los negocios, solo existen tres escenarios importantes:

1. La completa aniquilación de la humanidad (el escenario pesimista).
2. Un gran cambio en tecnología, pero mínimo en la sociedad.
3. Un gran cambio en la sociedad para lograr lo mejor (el escenario optimista).

⁷ MORRIS, Daniel, Joel, Brandon. Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios. Editorial McGraw Hill Interamericana, México D.F. 1994

CAPITULO VI

REINGENIERIA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS

La reingeniería de recursos humanos es simplemente repensar la forma en que manejamos todos los tipos de recursos humanos en la empresa, teniendo en cuenta que factores como el capital intelectual, el conocimiento y la motivación son factores fundamentales en las empresas actuales. El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de la compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Si bien no es muy común encontrar una organización que emplee algunas personas que aporten menos de lo que reciben; cualquier empresa para sobrevivir solo tolerará un mínimo porcentaje de estas personas, ya que en todos los casos un trabajador de bajo rendimiento puede afectar en alguna medida el desempeño de todo el grupo. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficiente que el anterior.

6.1 Aspectos del personal y la reingeniería

Un amplio aspecto de temas sobre el personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas. Por lo común, las únicas funciones regulares del departamento de recursos humanos que no se esperan son las acciones disciplinarias, a menos que el proyecto este pésimamente gerenciado.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras que se cuenta con tiempo para solucionarlos, sin retrasar el proyecto; además aporta información relacionada con la planta de personal y ayuda a rediseñar los procesos de negocios; obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal. Sorprende que, con frecuencia, los planes que se cuentan con la ayuda del staff de administración del personal se ajusten con facilidad a la política corporativa, mientras que aquellos que la excluyen casi nunca lo logran. Si dentro del departamento de recursos humanos la compañía cuenta con expertos en desarrollo de la organización, éstos podrán ser útiles en el diseño del proceso de negocios y en la dirección de los aspectos de la implementación.

6.1.1 Capital humano: El recurso más valioso

Cuando el proyecto de reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado; seguirá la conciencia de que la clave para un esfuerzo de reingeniería exitoso esta en la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación. Por tal razón no se podrá implementar ningún diseño si existen conflictos con los trabajadores. Cualquier aislamiento marcado que se forme dentro del equipo de reingeniería comenzará a desaparecer al aplicar este concepto.

Los temas que el proyecto de reingeniería debe manejar para vincular personal a un nuevo proceso pueden parecer intimidantes. El resultado debe ser trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. El proyecto, además, debe racionalizar la cantidad de personal que ofrece, pues en ocasiones se necesita reducirla, los dos objetivos anteriores conducen a una larga lista de actividades:

1. Definir posiciones y destrezas.
2. Definir una nueva organización.
4. Entrenar y reentrenar.

5. Reclasificar.
6. Retirar (si se requiere)
7. Implementar los cambios.

Durante todo el desarrollo, la moral del personal deberá mantenerse en un alto nivel. Estas tareas parecen casi arrolladoras y muchos proyectos de cambio han sido abatidos por ellas.

Por fortuna existen mecanismos para resolver los asuntos relacionados con el personal y dirigir la implementación de los proyectos de reingeniería, que convierten en ventajas las dificultades con los trabajadores, quienes, aunque no están en condiciones de hacer el trabajo tan bien como las máquinas, pueden hacer una parte de su propio trabajo de implementación. Pueden en parte autoadministrarse y ayudar a diseñar e implementar los nuevos procesos de trabajos, la organización, los programas de entrenamiento y los procesos administrativos. Al proceder así, el personal puede solucionar sus propios problemas de moral y motivación; incluso, es posible que los trabajadores superen los requerimientos de diseño especificados por el proyecto de reingeniería. Esto es lo que convierte al capital humano en el más valioso recurso.

6.1.2 Lograr la reducción de costos del personal

Antes de analizar los detalles sobre como puede hacerse todo el trabajo de personal, deberá experimentarse lo referente al costo de conservación del personal, aspecto frecuentemente considerado central en la reingeniería y su principal motivación. En la mayor parte de los casos, sin embargo, la administración de un negocio no se convierte en reducciones masivas de personal, a menos que la necesidad sea urgente y no existan alternativas.

En realidad, la reingeniería puede parecer un enfoque ideal para reducir el personal, puesto que cualquier proceso de negocios que aumenta su eficiencia deberá alcanzar resultados elevados con el personal existente o los mismos resultados con menos empleados, sin afectarse en ningún caso la calidad. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los problemas que se presentan

cuando se utilizan otras formas de proyectos de cambio que tratan de incorporar reducciones de personal, afectan también a la reingeniería. Estos problemas incluyen dificultades para retener al personal apropiado, la total pérdida de confianza en la gerencia, pérdida del conocimiento institucional, costos muy altos por el despido de los empleados, impacto adverso sobre la productividad y una tendencia definitiva de las áreas afectadas del negocio hacia la vinculación de personal por su propia cuenta. La reducción del personal puede exigir más tiempo que las demás actividades del proyecto de cambio y puede retrasar la implementación de otros cambios benéficos, lo cual plantea otro problema común. En muchos casos, los beneficios a corto plazo se reducen por los costos de la implementación y los beneficios a largo plazo nunca se materializan.

6.1.3 Definir nuevos trabajos

Los esfuerzos de reingeniería habrán producido un nuevo conjunto de procesos de negocios que exigirán cambios en el personal. Uno de los problemas que la reingeniería debe resolver es la fragmentación de las posiciones que se produce como resultado de las tentativas para reducir el esfuerzo, sin aplicar el trabajo de reingeniería. En consecuencia, se supone que los nuevos procesos se habrán diseñado para que todas las posiciones puedan dedicarse al trabajo recién definido, lo cual depende, no obstante, de la manera como se divida el trabajo del proceso con responsabilidades individuales.

Existen dos o tres enfoques para organizar el trabajo en labores individuales, unidades, secciones y departamentos. El primero se fundamenta en la aplicación de las técnicas de diseño de reingeniería en un nivel muy bajo para luego agrupar las tareas en labores, éstas en unidades y así sucesivamente. El segundo consiste en detener el diseño de la reingeniería en un nivel mas alto y permitir que el personal del nivel del trabajo diseñe la parte restante; este es un enfoque de administración participativa, del tipo que el desarrollo organizacional recomendaría. Incluso, un enfoque más elevado es evaluar el trabajo en un área dada, determinar las destrezas básicas que se necesitan y comenzar la vinculación de los integrantes del equipo del cambio de reingeniería a partir del personal existente. Una vez que se ha completado el

esfuerzo, los miembros del equipo se convertirán en el personal encargado de desarrollar el trabajo que se aplicó el proceso de reingeniería.

6.2 Reentrenamiento y reubicación

En proyectos de reingeniería, el reentrenamiento se utiliza como alternativa para retirar a un empleado y contratar a otro. El reentrenamiento y la reubicación se emplean escasamente, en comparación con el retiro de los empleados, aunque pueden ser mucho más útiles. Al funcionar en el paradigma cambiante, se presentarán muchas oportunidades de reubicar al personal; en estas circunstancias, la necesidad de entrenarlo puede reñir en aspectos importantes con respecto a los programas corporativos de entrenamiento que se acostumbra aplicar.

Usualmente, el entrenamiento se utiliza para ascender a un empleado de un nivel de capacidad a otro. El diseño del entrenamiento se basa en la disponibilidad de recursos ya que, en el común de los negocios, se adquiere en fuentes externas. Por lo general, se requiere un esfuerzo significativo en el diseño de este tipo de programa de entrenamiento, debido al necesario aumento de destrezas que él implica. El proceso de reingeniería apoya el diseño del entrenamiento aportando los requerimientos detallados del proceso de trabajo, es decir, el conocimiento es específico y las condiciones de destreza de cada posición, relacionados con las actividades del nuevo proceso.

6.3 Enfoques sobre el desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es una nueva fuerza que por su probada eficacia se utiliza mucho en la administración de los negocios, y cuyas raíces se remontan a los años treinta, aunque sólo se pusieron en práctica mucho tiempo después. En algunas situaciones el único enfoque de cambio que tiene sentido, pese a que la reingeniería y el desarrollo organizacional no son aliados naturales. Las bases teóricas de una y otro pueden considerarse como extremos opuestos del aspecto de la ciencia de la administración de los negocios; sin embargo, coinciden y cooperan muy bien cuando el paradigma cambiante se integra a la reingeniería. Esta habilidad de colaboración mutua ha permitido que el desarrollo organizacional se utilice como una de las

herramientas en las que se basa la reingeniería dinámica aplicada a los negocios.

6.3.1 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (OD) es un conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por si mismas, principalmente a través de la administración del cambio. El OD es un campo muy amplio relacionado con la ingeniería y la psicología industrial, el entrenamiento y la conformación del equipo. Como todo cambio organizacional, el comportamiento y los factores del desempeño son de interés para el OD; son centenares los métodos que quedan, al menos vagamente, bajo el campo del desarrollo organizacional. Por consiguiente, es difícil recomendar el desarrollo organizacional sin analizar los aspectos particulares que son interesantes en este vasto campo, debido a que algunos de estos métodos han adquirido el calificativo de caprichosos en opinión de mucha gente de negocios.⁸

6.3.2 Utilizar el desarrollo organizacional en proyectos de reingeniería

El desarrollo organizacional, la antitesis de las técnicas monolíticas de administración estructuradas de arriba hacia abajo ¿puede apoyar un proyecto de reingeniería que es la más avanzada forma de administración estructurada? OD y reingeniería pueden y deben utilizarse en conjunto; sus puntos de vista opuestos les permiten superar parte de las debilidades de una con respecto al otro. Al unir estos dos enfoques, se aprecian sus beneficios fundamentales: de la reingeniería se deben aprovechar la habilidad para determinar los resultados del proyecto, evaluar su impacto a través de la organización y definir el apoyo. Del desarrollo organizacional deben aprovecharse el compromiso de la fuerza laboral, el aumento del desarrollo individual y el trabajo en equipo.

6.3.3 Obtener el compromiso de los trabajadores

Una de las principales ventajas del desarrollo organizacional es la generación de sentimientos de compromiso que, sin lugar a dudas, es uno de los

⁸ PEPPARD, Rowland. La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios, Editorial McGraw Hill. Naucalpan de Juárez, Estado de México, 1996.

problemas más difíciles que enfrenta la reingeniería. Una vez que se ha desarrollado un diseño de proceso bueno y nuevo, mediante mecanismos sistemáticos ¿Cómo hace la gerencia para convencer a los trabajadores de que el nuevo diseño es bueno?

El enfoque del desarrollo organizacional es involucrar al personal en el trabajo de diseño, de modo que pueda esperarse el apoyo de cualquier personal que se encuentre entre los diseñadores del nuevo proceso, lo cual no impide que se presenten algunas complicaciones; sin embargo, se ha encontrado que este método es muy efectivo. La otra ventaja de la reingeniería es su habilidad para aislar el trabajo de los individuos y mostrar como la labor de cada uno contribuye al éxito del proceso, hecho que por lo general es motivante y, cuando no lo es, los mismos diseños del proceso pueden brindar estándares frente a los cuales se pueden medir el desempeño de cada miembro del personal.

6.4 Manejar las transacciones difíciles

Cualquier proyecto de cambio tiene algunos efectos colaterales que son menos agradables de tratar; el más difícil, claro está, es la desvinculación del personal cuyo eufemismo común es el retiro. Además, cuando un empleado pierde parte de su status se suscitan problemas que se trasladan al departamento de recursos humanos, aunque allí lo que se puede hacer es seguir las reglas establecidas para sus situaciones de personal. Sin embargo, el proyecto de cambio mismo puede dar ciertos pasos mientras elabora los planes para el nuevo proceso y durante la implementación.

6.4.1 El retiro

El equipo de cambio puede recibir la posibilidad de retiro con diversas emociones. Cuando la eficiencia es el agente de la motivación, el hecho de que exista exceso de personal es la señal más segura del éxito de la reingeniería puesto que, si la eficiencia se entiende como reducciones de costos actuales, el retiro de algunos miembros del personal será esencial. No obstante, el costo del retiro puede ser muy grande; la experiencia ha demostrado que, en

ocasiones, las reducciones del personal no tienen el efecto deseado, como ocurrirá en los siguientes casos: ⁹

- Problemas con el personal que permanece: los trabajadores no retirados pueden reaccionar en forma negativa cuando alguno de sus compañeros deba marcharse. En casos extremos, los clientes pueden llegar a conocer las dificultades y perder la confianza en el negocio.
- El tamaño del personal vuelve a aumentar: Los niveles del personal pueden aumentar cuando las restricciones disminuyen la capacidad de trabajo más de lo esperado.
- Los costos del retiro son altos: el retiro, con frecuencia, es más costoso de lo que se calculó.

6.4.2 Problemas por las categorías de trabajo

La práctica de utilizar un sistema rígido de categorías de trabajo para controlar el pago de compensaciones laborales es casi universal. La gerencia se ve forzada a utilizar un sistema de este tipo para protegerse de las acusaciones de trato inequitativo y de no aplicar prácticas igualitarias. De otro lado, las estructuras por categorías deben constituirse para evitar que los empleados antiguos aumenten demasiado sus ingresos, como resultado de los incrementos salariales. La aplicación de un sistema gradual hace que las categorías de trabajo sean un aspecto importante para toda la compañía.

Uno de los problemas que se experimenta con más frecuencia en la administración de las compensaciones laborales es la retribución por niveles de rendimiento, producto de la presión que los gerentes ejercen sobre el sistema en su búsqueda para compensar a sus mejores elementos. En teoría, el desempeño no debe ser el motivo para aumentar de nivel en especial si se tiene en cuenta que, cuando la retribución por niveles de rendimiento se extiende al punto de corromper el sistema de categorías de trabajo en una corporación, el proyecto de reingeniería puede verse afectado en dos formas. Primero, dificultando la reasignación de labores porque las categorías se

⁹ MICHAEL, Hammer, James Champy, Reingeniería, 5ta edición, Editorial Norma, Bogota, Colombia, 1994.

superponen, posiblemente como resultado de la aparición de un descenso considerable. Segundo, el departamento de recursos humanos puede presionar el proyecto para hacer descender deliberadamente los niveles.

En una reestructuración general, existe una forma satisfactoria de resolver este problema. El sistema total de niveles se puede cambiar dando a la compañía la oportunidad de hacer algunos otros ajustes al sistema de compensación, tales como rutas d avance en paralelo para los gerentes y colaboradores específicos (técnicos y vendedores). En algunos casos puede ser posible utilizar este enfoque para un proyecto de reingeniería mediante la creación de un nuevo sistema de compensación sólo para los nuevos procesos, dejando las otras partes de la compañía sin modificar. Esto le dará al personal de los nuevos procesos un status adicional, como reconocimiento a su labor en calidad de pioneros. La utilización de nuevas tablas y esquemas de compensación será especialmente atrayente si los equipos de alto desempeño hacen el trabajo de los nuevos procesos de negocios.

6.5 Controlar la moral durante el proceso de reingeniería

Todos los tipos de proyectos de cambio tienen la posibilidad de intimidar y desmoralizar al personal de cualquier empresa, ya que los cambios amenazan la seguridad de sus cargos; en años recientes y con más frecuencia de la esperada, los proyectos de cambio han estado cubriendo escasamente las reducciones de personal. Sin embargo, en la mayoría de los casos, durante los esfuerzos de reingeniería es posible mantener los problemas relacionados con la moral del personal en un nivel tolerable. Además del manejo apropiado de las difíciles negociaciones con el personal, como ya se analizó, algunas técnicas se aplican en forma directa a la moral misma.

6.6 Construir una nueva capacidad de recursos humanos

Para complementar y apoyar un proceso de reingeniería continuo, se necesitará una capacidad administrativa de recursos humanos. El personal corporativo que desempeña esta función debe ser tan flexible como el nuevo ambiente de cambio en donde se desarrollarán los procesos de negocios de la

compañía. Sin esta flexibilidad, se estarán cambiando las actividades de personal del negocio. El nuevo departamento de recursos humanos deberá estar en capacidad de tomar parte en forma productiva en los muchos proyectos de reingeniería que se llevarán a cabo. Se recomienda especialmente contar con un experto en desarrollo organizacional.

El staff de recursos humanos es uno de los participantes más importantes en el esfuerzo por su capacidad de retirar los elementos amenazadores de los prospectos del cambio. Sus procesos y sus consejos deberán ayudar al personal a acostumbrarse al cambio y a confiar en la compañía. Además, el departamento de recursos humanos deberá encontrar mecanismos para aumentar el crecimiento de identidad corporativa en todos los empleados.

Unos de los objetivos claves a largo plazo al emplear la reingeniería es aumentar el autodesarrollo del personal: elevar su nivel de respuesta y su contribución al negocio. La medida en la que estos propósitos se mantengan e incrementen, será también la medida en la que la ventaja competitiva de la compañía se mantenga e incremente.

CONCLUSIONES

Como conclusión del presente trabajo, se debe recalcar la gran importancia que tiene la reingeniería, cuando se quiere cambiar por completo un proceso en una organización, aunque parezca arriesgado, son muchos los beneficios que se logran al aplicar adecuadamente este método de cambio radical.

Las empresas no tienen mas opción que estar a la vanguardia en cuanto a procedimientos y formas de llevar a cabo sus procesos, solo de esta forma alcanzarán a posicionarse en el mercado nacional e internacional y con esto lograrán ser más competitivas. Es por eso que el presente trabajo muestra los métodos para llevar a cabo con éxito el proceso de reingeniería.

Se están viviendo tiempos donde los adelantos tecnológicos están evolucionando a pasos agigantados y es posible que muchas empresas no se de cuenta de ello y cuando reaccionan es demasiado tarde, es por eso que se necesitan estar actualizándose constantemente. Una opción viable es aplicar el método de reingeniería que al aplicarla a sus procesos estos se van a convertir en una ventaja competitiva, que les permitirá un mayor posicionamiento en el mercado nacional e internacional y por consiguiente se verá reflejado en el aumento de sus utilidades.

Lo que se pretende con este trabajo es que las pequeñas y mediana empresas empiecen a ver a futuro y se hagan las preguntas de que es lo hacen y como lo hacen y darse cuenta de que si lo están haciendo mal empiecen a pensar en aplicar un sistema como el de reingeniería para lograr un cambio positivo y radical en sus negocios.

Al implementar un programa de reingeniería se tiene que tomar en cuenta que este programa se aplica a los procesos que se están manejando en la organización, es por eso que es muy importante que las empresas definan a que procesos se le va a aplicar el programa de reingeniería puesto que se tiene

que tener muy claro que es lo que se quiere cambiar para mejorar, y con esto lograr mayores utilidades. También es importante que las empresas que van a aplicar un programa de reingeniería sepan que no se va a mejorar un proceso ni se le van hacer pequeños cambios, sino que aplicar reingeniería significa hacer cambios radicales, es decir que se van a cambiar todos los procedimientos que se llevan a cabo en un proceso.

Un aspecto muy importante es se puede destacar es que todos los que van a estar involucrados en el programa de reingeniería es que tienen que tener mucha creatividad para generar nuevas ideas; de tal manera que esto se convierta en una ventaja competitiva para la organización, esto aunado a las estrategias dará como resultado un aumento en la rentabilidad de la organización, logrando una mayor satisfacción del cliente, posición en el mercado, y por consiguiente un aumento en los ingresos de la organización.

BIBLIOGRAFIA

CHAMPY, James. Reingeniería en la Gerencia. Grupo editorial Norma. México.2000.

DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8va. Edicion, Editorial, Pearson Educación. México. 2001.

HITT, Michael. Ireland, Duane. Hoskisson, Robert. Administración Estratégica. 3era. Edicion, editoria, Internacional Thompson.S. A. de C. V. Editores. México. 2000

HELLRIEGEL , Don. Jackson, Susan. Slocum, John. Administración, un enfoque basado en competencias. 9ª. edición, Editorial Thompson Editores S. A. De C. V. México. 2003.

JOHANSON, Henry. MCHugh, Patrick. Pendlebury, John. Wheeler, William. Reingeniería de Procesos de Negocios. Editorial, Limusa. México.2001

KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. 11va edición, Editorial, McGraw-Hill. México. 1998.

MANGANELLI, Raymond. Klein, Mark. ¿Cómo hacer Reingeniería? Editorial Grupo editorial Norma. México.2000.

MICHAEL, Hammer, James Champy, Reingeniería, 5ta edición, Editorial Norma, Bogota, Colombia, 1994.

MORRIS, Daniel, Joel, Brandon. Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios. Editorial McGraw Hill Interamericana, México D.F. 1994

MUNCH GALINDO, Lourdes. Fundamentos de Administración. 5ta edición, Editorial, Trillas. México D.F. 2004.

PEPPARD, Rowland. La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios, Editorial McGraw Hill. Naucalpan de Juárez, Estado de México, 1996.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 10va. Edicion, Editorial., Pearson Educación. México. 2004.

STONER, James. FREEMAN, Edgard. GILBERT, Daniel. Administración. 6ta. Edicion, Editorial Prentice-Hall, Inc. México.1998.

<http://www.rekursoshumanos.com.es>