

INDICE

*** Introducción** pág. 1

*** Cuerpo** pág. 2-21

1. Reingeniería dinámica en los negocios pág. 3-4

2. Comprender el comportamiento de los negocios pág. 5-7

3. El cambio paradigmático pág. 7-11

4. El concepto de posicionamiento pág. 11-13

5. Las herramientas utilizadas para modelar los negocios pág. 13-14

6. Practicas de posicionamiento pág. 14-15

7. Reingeniería aplicada a los procesos de negocios pág. 15-18

8. Reingeniería en los recursos de la tecnología de la información pág. 18-20

9. Reingeniería aplicada a los recursos humanos pág. 20 -21

10. Crear un nuevo ambiente de negocios pág. 21

*** Conclusión** pág. 22

*** Entrevista** pág. 23-24

Todos sabemos que para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios es necesario realizar cambios fundamentales en la forma en que se dirigen las empresas. Al principio se creía que la automatización, por si sola, era lo mejor que se podía hacer. Sin embargo, en el cada vez mas competitivo mercado global, juzgando por el declive de algunas naciones, nos podemos dar cuenta que esa idea debía ser revaluada. Por la simple razón que comenzar por automatizar estructuras y procesos organizacionales sería lo mismo que hacer un cambio en algo que no lo necesita y dejar sin cambio la otra parte de la empresa que si lo necesita.

Los negocios deben mejorar de manera constante, y para mejorar es necesario cambiar. Existen muchos y diversos puntos de vista con poco terreno en común, hasta existen diferencias fundamentales entre los puntos de vista de los gerentes y los trabajadores de los diferentes niveles del negocio. Las filosofías del manejo de cambio también difieren en varios aspectos. La ingeniería industrial por ejemplo considera el negocio como una maquina y el cambio lo enfoca mediante el diseño de un nuevo modelo mecánico del negocio. La administración general por otro lado considera el cambio como cualquier proyecto y lo divide en tareas más pequeñas distribuyendolas y siguiendo su progreso sobre diagramas.

Sin embargo, los cambios que verdaderamente deben tomarse en cuenta y esforzarse por hacerlos, se están tornando más complejos. Ahora los enfoques mas avanzados ya no pueden considerarse como experimentales o exóticos, sino que ahora son necesarios para garantizar la supervivencia de cada negocio.

Para entender el proceso de negocios y el comportamiento organizacional se necesita entender uno a uno los

pasos de la reingeniería, que están a continuación explicados.

REINGENIERÍA DINÁMICA EN LOS NEGOCIOS

El primer paso hacia la reingeniería de los procesos de negocios es conocer el funcionamiento de estos procesos y la forma como se comportan las compañías que los realizan. Las consideraciones sobre un comportamiento organizacional es importante en dos direcciones. La primera, las funciones exactas de un proceso de negocios, que se analizan mejor cuando se comprende el comportamiento subyacente de los grupos que las ejercen. La segunda dirección, los diseños de nuevos procesos de negocios solo serán eficaces si toman en cuenta el comportamiento organizacional.

Antes de iniciar el proceso de la reingeniería se deben establecer nuevas metas y un nuevo principio fundamental. El termino posicionamiento al cual también se le conoce como reposicionamiento, se refiere a al esfuerzo que se hace para fijar metas, satisfacer requerimientos, determinar una nueva infraestructura y rubricar el negocio para las nuevas formas de desarrollo del trabajo a realizarse.

La metodología es otro punto clave para la reingeniería. Se debe rediseñar los procesos de negocios. Como lo explica el libro La Reingeniería Dinámica en los Negocios. La implementación es otra fase importante de la reingeniería. Muchas veces las buenas intenciones no bastan para sacar adelante un negocio y hasta se pierden por la falta de habilidad para trasladarlas a la acción.

Para dar una definición clara de reingeniería es mejor limitarse al uso del termino rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños. Sin embargo el termino posicionamiento esta dirigido a una visión de mas alto nivel y al conjunto de intereses y aplicaciones de la reingeniería. Una definición mas fácil y clara del fin del posicionamiento es ubicar su empresa en el mercado.

En la reingeniería existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a un bueno termino. Si alguna de estas siete condiciones no se cumple la reingeniería se hace difícil de pronosticar, de administrar y de realizar. as condiciones son las siguientes:

Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.

Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se ven afectadas.

Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.

Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.

Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.

Habilidad para utilizar estos métodos sobre una base continua.

Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía.

Para trasladar una compañía hacia una nueva posición en el mercado, se necesita la determinación de esa posición. Comenzar con el paso de descomponer el área de marketing en planes corporativos de negocios soluciona muchos de los viejos problemas. El establecimiento de un nuevo puesto empresarial sigue el marketing, gastos, calidad, precios, diferencias de producto, participación en el mercado y a otros objetivos empresariales que se desarrollan durante el proceso de posicionamiento.

La introducción de un nuevo ambiente es la quizá la contribución mas importante que se ha de lograr a través de la metodología presentada. En la actualidad la reingeniería es vista como una cura difícil pero necesaria

para los problemas que han crecido a través del tiempo y que deben solucionarse de una vez por todas.

COMPRENDER EL COMPORTAMIENTO DE LOS NEGOCIOS

Las empresas se han desarrollado lentamente, sin embargo, el índice de evolución ha aumentado de manera significativa en los últimos años. Hoy en día la tasa de cambio en los negocios es alta. Si pudiéramos comprender la naturaleza del cambio actual podríamos también discernir como emplearlo en los negocios durante este periodo de transformación.

Los cambios en los negocios, basados en la tecnología, parecen estar sucediendo a un ritmo acelerado. Desde la edad media hasta el comienzo de este siglo casi no hubieron cambios. Pero en pocos años la ruta de los negocios podrá cambiar mas de lo que se modifico en los últimos quinientos años.

En las economías de mercado, la competencia se considera el factor mas importante para el empresario. Michael E. Porter ha demostrado que la competencia esta influida por cinco factores, que son los siguientes:

La habilidad de las nuevas compañías para entrar al mercado.

La habilidad de los proveedores para ejercer una presión sobre los costos de los competidores en el mercado.

La habilidad de los clientes para influir en los competidores.

La habilidad de las alternativas para presionar el mercado.

Las actividades competitivas de las compañías rivales.

También existen otros factores que influyen en los anteriores, como ser el gobierno, la tecnología y la globalización influyen en los anteriores para producir cambios en el ambiente de los negocios de industrias particulares, sectores completos de la economía y economías enteras.

Se ha expuesto un gran numero de razones para explicar la globalización, seria más lógico preguntar porque no ocurrió antes. La globalización comenzó con una alianza en tiempos de guerra para oponerse a los poderes del eje durante la segunda guerra mundial. La

globalización fue la política de las Naciones Unidas.

Ademas de las presiones asociadas con la creciente competencia mundial, las variaciones en el mercado están dirigidas por otras fuentes que incluyen cambios en los hábitos de compra de los clientes, en los ciclos de vida. Los clientes, tanto como los corporativos, están aumentando sus demandas a medida que ven el incremento en la competencia. La adaptación adecuada de las practicas administrativas está conduciendo la reducción de exceso de inventarios de bienes e inclusive de servicios.

Los cambios en muchas instituciones gubernamentales y públicas, han contribuido también a las presiones en los negocios. Las políticas tributarias y monetarias pueden verse como los botones de control que el gobierno puede girar para cambiar la economía.

A causa e la globalización ha aumentado el control del gobierno sobre los negocios. La regulación es la segunda influencia directa del gobierno. Regulación, política y marco legal influyen en los negocios en formas que son difíciles de anticipar e incluso de afrontar.

El proceso puede verse como la esencia del negocio. La gran mayoría de los aspectos que diferencian a las compañías entre si, es inherente a su proceso particular de trabajo. Los procesos se están convirtiendo en los

objetivos mas atractivos para prosperar en los negocios. Pueden alterarse algunos factores para mejorar. Los procesos se mejoran por diferentes razones. Son parte del diseños de negocios que suministra la máxima diferenciación y potencial para la ventaja competitiva. Mejorar el proceso es la única oportunidad para reducir de manera significativa los costos, sin disminuirlos resultados o la calidad. La tecnología apoya directamente el proceso. Los aspectos que pueden alterarse para mejorar el proceso son los siguientes.

Calidad.

La eficiencia y los costos de la operación de negocios.

Servicio y respuesta al cliente.

Ventaja competitiva.

El impacto total de la reacción de la empresa ante los nuevos desafíos de la globalización ha sido limitado, en comparación con su urgencia y su alcance. Sin embargo, parece ser que las empresas reconocen que ha llegado el momento de hacer cambios básicos en las formas de hacer el trabajo.

EL CAMBIO PARADIGMÁTICO

Hoy en día son pocas las discusiones sobre el ámbito empresarial en donde no se mencione al termino paradigma. Al igual que otros términos paradigma ha recibido mucha atención, a pesar de que su interpretación no ha sido la mas precisa. El diccionario define paradigma como un ejemplo o modelo especialmente claro a arquetípico. Pero Joel Barker define paradigma como un conjunto de reglas orientadas a establecer limites y a describir como solucionar problemas dentro de esos limites.

En el ambiente empresarial se ha presentado siempre resistencia al cambio por muchas razones: incertidumbre, carga de trabajo adicional, riesgo de critica e interferencia con los planes existenciales, son algunas de ellas. El paradigma que actúa como filtro es también la causa subyacente de muchos problemas de comunicación. Otro problema que tiende a resistir el cambio se manifiesta en el rechazo a lo no inventado aquí.

Los supuestos y las actitudes se hallan entre los componentes mas importantes de los paradigmas. Los paradigmas de negocios, en particular, reciben la influencia de decisiones y el cambio se desvanece cuando se llevan al nivel consciente y se examinan. Algunos ejemplos comunes de los supuestos de los negocios son los siguientes.

El trabajo de la empresa se controla de arriba hacia abajo.

La actividad de recursos humanos debe separarse de la administración de la operación del negocio.

Los buenos gerentes no necesitan ser expertos en lo que están administrando.

Las tareas deben diseñarse sin tener en cuenta a los individuos.

Teoría X: se debe obligar a la gente a trabajar, Teoría Y: la gente quiere trabajar y debe ser guiada, no presionada.

El organigrama es una representación real de una empresa.

Los gerentes deberían cooperar con sus colegas.

Cada producto o servicio debe producir utilidades.

La cultura corporativa existe, pero no es importante.

Los acontecimientos imprevistos no afectaran los planes de la empresa.

En la reingeniería aplicada a los procesos de negocios es muy importante comprobar los supuestos. El análisis de reingeniería observa el proceso actual, el trabajo que se debe hacer y los parámetros que impulsan el proceso.

Al mirar los esfuerzos del pasado para producir el cambio en los negocios con la utilización de métodos tradicionales, pueden identificarse los siguientes problemas.

Las compañías no tenían la documentación formal de las prácticas actuales o la infraestructura para emplearlas como base en el análisis del cambio y del diseño mejorado.

La administración no daba el apoyo verdadero y suficiente para los proyectos de cambio.

Las estrategias empresariales de largo plazo no eran realistas ni tenían suficiente influencia sobre la nueva planeación y las operaciones de rutina.

No había suficiente comprensión de las capacidades, limitaciones y costos de la tecnología.

Los servicios de información y las estrategias de tecnología, donde existían, o eran coherentes ni completos y no se tuvieron en cuenta durante mucho tiempo, después de haberlos escrito.

No se entendía la relación entre la operación de negocios y el apoyo de su sistema de computación.

Un concepto común planteaba que si el esfuerzo tenía éxito la gente perdería su trabajo: por ello, la cooperación fue mínima.

Los esfuerzos de cambio se enfocaron de una manera muy estrecha, siendo limitados por las fronteras organizacionales.

No se comprendió el concepto de los procesos de negocios.

Se creyó que una solución perfecta podía diseñarse e implementarse como un gran proyecto único, cuyos resultados podían ser eficaces por largo tiempo.

Posteriormente la reingeniería hizo su aparición. Sin embargo sus esfuerzos demuestran que los problemas continúan. Se han dado cuenta que un nuevo método se estaba implementando sin darle un cambio al paradigma. Los autores se han dado cuenta que proyectos pasados, llamados de reingeniería han pasado por los muchos problemas. Para lograr éxito los paradigmas relacionados con los proyectos de reingeniería deben cambiarse. El nuevo paradigma de la reingeniería aplicada a los negocios se basa en los siguientes principios.

La calidad solamente se puede alcanzar a través de un proceso de mejoramiento continuo; es inútil tratar de alcanzar el perfeccionamiento con un solo paso.

El cambio mismo debe mirarse como un proceso continuo; una vez que ha comenzado, la compañía nunca debe detener la evolución.

Los cambios propuestos deben evaluarse a través de modelos y caracterizarse sólo como la diferencia entre la

operación actual y un nuevo diseño operacional.

Los esfuerzos de cambio deben basarse en el entendimiento detallado de los procesos de la compañía.

Las iniciativas de calidad pueden instaurarse, únicamente, construyéndolas dentro de la trama de cada proceso.

La eficiencia y la reducción de costos se logran en verdad a través de la reducción del despilfarro.

La técnica de modelamiento que se utiliza debe apoyar el modelamiento dinámico; los modelos deben estar en capacidad de cambiar continuamente, en una forma controlada.

Por otra parte para que un proyecto tenga éxito debe también tener una buena base. Los siguientes puntos son en los cuales debe basarse un proyecto de reingeniería

Un firme compromiso a largo plazo que parta del nivel directivo más antiguo.

La comprensión del proceso y del flujo de trabajo de la compañía junto con la identificación de las relaciones entre los departamentos.

Información relacionada con los procesos de negocios que responda los seis interrogantes básicos: quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.

La comprensión de la estrategia corporativa, sus metas y sus problemas, tanto para la corporación como para cada departamento.

La comprensión de las responsabilidades de cada departamento.

La definición de los problemas operacionales y de producción.

El ejemplo de modelos fluidos para la operación.

Un entendimiento del cambio y cómo utilizarlo en calidad de aliado.

La comprensión de la tecnología actual y su importancia, incluyendo *a.* equipo de producción, *b.* Equipo de comunicaciones y redes, *c.* Equipo de computación y *d.* Software de sistemas y archivos de datos.

La comprensión de la cultura corporativa.

La comprensión del efecto de onda del cambio y la habilidad para predecir el impacto de todos los cambios.

EL CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO

Para mejorar los negocios se han utilizado muchos métodos. La reingeniería dinámica en los negocios emplea un enfoque de administración del cambio que se denomina posicionamiento, y que brinda una amplia estructura destinada al control del cambio en los negocios. Los objetivos del posicionamiento van más allá de los que comúnmente se asocian con la metodología de cambio, ellos son:

Controlar el cambio de manera sistemática.

Facilitar el cambio en la medida de lo posible.

Eliminar las amenazas asociadas con el cambio.

Realizar el cambio como una serie continua de mejoras incrementales.

Agrupar los incrementos del cambio en proyectos de tamaño manejable.

Organizar a nivel corporativo, departamental, estratégico y operativo, los datos relacionados con el cambio.

Recopilar datos de investigaciones de mercado, búsqueda de tecnología y observaciones del personal.

Coordinar los programas de calidad a través de las líneas organizacionales.

Brindar en forma individual el ambiente, la metodología y la reingeniería a los proyectos de cambio.

Administrar los proyectos de cambio y evaluar sus resultados cuando se concluyan.

Determinar los cambios que la compañía necesita para lograr ventaja competitiva.

Las metas del cambio son las metas básicas de los negocios. En cada esfuerzo de cambio deben considerarse todos los objetivos básicos de los negocios. No obstante, las metas del cambio relacionadas con los esfuerzos de reingeniería son pocas y específicas. Las más comunes son:

Racionalizar la operación.

Reducir los costos.

Mejorar la calidad.

Aumentar los ingresos.

Mejorar la orientación hacia el cliente.

Fusionar empresas.

Los principios Deming de calidad aplicados a la reingeniería son una interpretación que se basa en la aplicación de estos principios a la reingeniería. El tema de mejoramiento de la calidad y esta interpretación son una parte importante del enfoque de la reingeniería dinámica en los negocios. Los principios Deming son los siguientes. Crear constancia de propósito hacia el mejoramiento de producto y del servicio. La administración debe tomar el liderazgo para promover el cambio. Eliminar la dependencia de la revisión para lograr la calidad, ubicar la calidad del producto en el primer lugar. Tener un solo proveedor para un ítem específico, crear relaciones a largo plazo con los proveedores. Mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio para elevar la calidad y la productividad, disminuyendo así, y de manera continua, los costos. Instituir el entrenamiento en el trabajo. Instituir el liderazgo. Derrotar el miedo para que todos puedan trabajar con mayor eficiencia. Derribar las barreras entre los departamentos. Promover el trabajo en equipo con personas de distintas dependencias que laboren en conjunto para resolver problemas y mejorar la calidad. Eliminar lemas, y objetivos en los que se pida a los trabajadores; sustituir el liderazgo. Eliminar la gerencia por objetivos; sustituir el liderazgo. Eliminar las barreras que le roban a gerentes, ingenieros y empleados por horas su derecho a sentirse orgulloso de su trabajo, cambiar el énfasis en los números por el énfasis en calidad. Instituir un vigoroso programa de educación y autosuperación. Conseguir que cada persona de la compañía trabaje para lograr la transformación, hacer de este principio una meta común de gran penetración y apoyarla.

LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA MODELAR LOS NEGOCIOS

La metodología de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios representa una ampliación de la metodología del desarrollo de los sistemas de relación (RSD). El flujo de trabajo de la operación de negocios cambió con el diseño del nuevo sistema de información como consecuencia de la aplicación del RSD. Sin embargo, este diseño no aportó mucho a la reestructuración de la operación.

Un modelo de proceso de negocios puede definirse como una representación de la operación de la compañía de una parte específica de la operación. El modelo corporativo esta constituido por muchos modelos individuales que se encuentran interrelacionados y que se diferenciaron con base en las áreas que se dirigen y en las técnicas de modelamiento utilizadas. Independientemente de las técnicas empleadas en los modelos individuales, todos los modelos detallados forman un conjunto integrado. Un modelo representativo contiene información acerca de cada etapa de trabajo y de cada aspecto del desempeño y del apoyo de la operación. Para que el modelo sea completo, debe mostrar toda la actividad y las relaciones entre:

La misión de cada departamento y la actividad que se realiza.

Actividades (flujo de trabajo).

Actividades y procesos.

Reglas y Procesos.

El plan del departamento y sus procesos.

1 Actividades y funciones.

PRACTICAS DE POSICIONAMIENTO

En el posicionamiento, la primera aplicación de los modelos de negocios será el suministro de una descripción básica de la operación del negocio. En la practica el nivel Posición del modelos de cambio esta integrado por muchos esfuerzos de modelamiento. Los modelos básicos y los mas usados son los diagramas de la actividad de negocios y los diagramas de relación.

Los modelos que conforman la guía básica de posicionamiento trabajan conjuntamente para hacer posible el cambio continuo mediante la información detallada que suministran sobre todos los aspectos de una operación. En primera instancia se identifican las motivaciones del cambio, como por ejemplo la presión externa el mejoramiento interno y las mejoras tecnológicas. En este proceso, cada uno de los tipos de modelos y su información de apoyo se revisaran en la etapa en la etapa de simulación de los cambios potenciales. Cuando se pruebe cada simulación, el equipo podrá rastrear el efecto de onda que los cambios tendrán en toda la compañía, en esta forma la empresa entenderá el impacto sobre algunas de sus áreas; personal, organización, planeación, políticas, reglas, y apoyo tecnológico.

En reingeniería, la recomendación de Michael Hammer de no automatizar, borrar se ha convertido en un aforismo habitual que puede interpretarse como una sugerencia para abandonar por completo los procesos actuales. Las actividades de mayor importancia, necesarias para producir , comercializar y apoyar un negocio de publicaciones serán indispensables para que un procesamiento funcione.

La primera tarea de la reingeniería es determinar la meta a largo plazo de la compañía. Para las compañías que pueden darse el lujo de plantear perspectivas a largo plazo es importante la creación de un conjunto completo de modelos corporativos básicos.

Los modelos iniciales del posicionamiento y la información relacionada con los mismos, brindarán un marco de referencia para la operación de la compañía. Cuando cada uno de los esfuerzos de reingeniería sea aprobado e implementado, los nuevos modelos y la información de apoyo remplazarán las versiones originales en el modelo de la guía básica. A consecuencia de esto el marco de referencia se actualizará sobre una base continua.

REINGENIERÍA APLICADA A LOS PROCESOS DE NEGOCIOS

En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios, los proyectos se trabajan desde tres puntos de vista. El personal, la tecnología y el proceso mismo.

En una compañía, la utilización de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios controla el proceso de cambio en tres niveles, los cuales determinan el alcance del mismo.

La alta gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la empresa.

Los equipos del cambio proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso.

Los empleados, en coordinación parcial con la gerencia, realizan los cambios en las tareas de un trabajo.

Por lo general, los cambios de que afectan a la compañía o a una gran parte de ella se realizan para responder a presiones externas, como el aumento de la competencia y la disminución de las ventas. Incluso cuando una empresa está funcionando dentro del paradigma cambiante, será necesario hacer cambios aunque produzcan resultados modestos. En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios varios equipos del cambio desarrollarán estos esfuerzos y presentarán informes al funcionario jefe. Un comité ejecutivo único deberá supervisar los proyectos de la empresa. Este comité estará mejor integrado con los jefes de los comités de dirección que controlan cada esfuerzo de reingeniería.

Los esfuerzos de reingeniería pueden ser grandes o pequeños, pero deben incluir todos los factores que determinarán el éxito de un proceso. Para satisfacer este requisito, cada proyecto debe ser muy visible para los ejecutivos de la corporación. En la reingeniería dinámica aplicada a los negocios existen nueve etapas que brindan una implementación formal del enfoque que se analizó brevemente. Comienzan con la reacción ante un estímulo corporativo dirigido hacia el cambio de la empresa o ante una idea necesaria para mejorar la enunciada por un miembro del equipo de posicionamiento u otro miembro personal. Las nueve etapas son las siguientes.

Identificar los proyectos posibles.

Conducir el análisis inicial del impacto.

Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.

Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.

Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo.

Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa.

Seleccionar la mejor alternativa.

Implementar la alternativa seleccionada.

Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

De la primera etapa, identificar los proyectos posibles, podemos decir que es una responsabilidad importante del jefe del equipo de posicionamiento identificar las mejoras potenciales que pudieran dar origen a proyectos de reingeniería. El grupo encontrará posibilidades en su propio análisis continuo y en las ideas de todos los empleados de la compañía. El jefe del cambio recibirá sugerencias de los altos ejecutivos de la firma y de la junta directiva.

Al conducir el análisis inicial del impacto se deberá trabajar con el ánimo de lograr un entendimiento inicial de las solicitudes de reingeniería, y se hará un análisis sencillo del impacto. Cada proyecto que pase la primera etapa será considerado con un sólido potencial de aceptación. Se revisarán todos los proyectos comparándolos con la guía básica.

Etapas tres: seleccionar el esfuerzo y definir el alcance. La selección de proyectos se basa en los beneficios, eso es normal. Sin embargo, los beneficios no pueden determinarse en las formas tradicionales, por ejemplo recuperación o eliminación de costos, y potencial de ventas.

En la etapa cuatro el trabajo técnico del proceso de reingeniería comienza. Las primeras tres etapas estaban dirigidas a seleccionar el área del negocio y definir el alcance del proyecto. En este punto, los gerentes deben escudriñar políticas, reglas de negocios, valores agregados, utilidades, flujos de trabajo, modelos conceptuales de los procesos de negocios, misiones de la unidad organizacional y sistemas de computación que estén relacionadas con el proceso.

En la quinta etapa se diseñan nuevos procesos alternativos. Esta labor incluye la solución de los problemas descubiertos en la etapa anterior y la producción de nuevos modelos y nuevos flujos de trabajo. Además en esta etapa también se pueden producir nuevos diseños de la estructura organizacional.

Ya para la etapa seis se habrán desarrollado algunos escenarios de simulación de la nueva operación. Esta etapa utiliza en su mayor parte, análisis estándares de costo-beneficio.

En la etapa siete se selecciona la mejor alternativa. El enfoque utilizado para esta selección, variará en cada compañía. Las diferencias se relacionarán con la cultura corporativa. La escogencia de la mejor alternativa estará relacionada con beneficios y costos.

La revisión detallada de la implementación costo-beneficio, desarrollada en la etapa anterior, determinará actividades importantes que se requieren para implementar la alternativa. Esta actividad de definición es el punto de partida del plan de implementación.

En la última etapa se debe actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento. Toda la documentación de apoyo debe añadirse a la información básica para los departamentos y los procesos conceptuales que están ubicados. Los elementos entregados en esta etapa son los modelos y los datos de posicionamiento actualizados, ambos listos para el siguiente proyecto de reingeniería.

REINGENIERÍA APLICADA A LOS RECURSOS DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Frecuentemente se relaciona la reingeniería de los procesos de negocios con los servicios de información, sin embargo, es necesario aclarar que no se trata de una actividad de computación. Algunas técnicas de reingeniería proceden de la experiencia en el desarrollo de los sistemas de información, mientras que otras surgen de la ingeniería industrial y otras ciencias administrativas. Muchos proyectos exitosos de reingeniería han sido proyectos de sistemas de información en los cuales se ha aplicado, en cierta medida, la reingeniería a los procesos de negocios. La reingeniería no es un asunto de la tecnología de información, el negocio mismo depende en gran medida de las computadoras. Por eso la aplicación de esa tecnología con el fin de mejorar la

operación, se considera en los proyectos de reingeniería, porque en la práctica, este tipo de proyectos examina procesos de negocios en los cuales es frecuente descubrir nuevas y mejores aplicaciones para la información y la tecnología.

La tecnología es uno de los aspectos más importantes para mejorar la eficiencia. El primer punto de interés en el cual la tecnología apoya un proceso de negocios y amplía la eficiencia es la contribución fundamental de la tecnología; las formas en que ella puede apoyar el seguimiento de un proceso de negocios. La tecnología puede aumentar la velocidad. Permite archivar información y recuperarla más tarde. Puede mover datos e información de un lugar a otro. Puede también controlar las tareas del proceso y mejorar la calidad. Ayuda también con el monitoreo. Proporciona los datos para tomar decisiones. Fabricación, manufactura y servicios de despacho. Y proporciona apoyo a las funciones de trabajo del proceso.

Cuando el proyecto de reingeniería maneja sus diseños en el departamento de servicios de información, buena parte del análisis y el diseño de sistemas, quizá todo, se habrá completado. El sistema estará listo para la implementación. Sin la aplicación de la reingeniería, las primeras fases de los esfuerzos de desarrollo de sistemas resultaron la segunda parte más costosa de los sistemas de información durante sus ciclos de vida, superados solamente por el mantenimiento que alcanzaba el 80%.

Un beneficio inesperado de la metodología de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios es el uso de los modelos de reingeniería en la operación diaria de los procesos de los negocios modificados. Los modelos del proceso en sí mismos se utilizan para el control del proceso y como estándares de desempeño. Los modelos de datos implementados en reingeniería y posteriormente en el desarrollo de sistemas que utilizan los métodos de desarrollo de los sistemas de relación, pueden apoyar la administración de los datos utilizados para controlar los procesos de negocios.

REINGENIERÍA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía depende del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de la fuerza laboral. Los supuestos acerca de la administración de personal abundan más que los temas organizacionales, ya que ellos reciben mayor incidencia de aspectos emotivos. La administración presume que cualquier posición es importante y que entre las responsabilidades más relevantes de un gerente está el reto de obtener el máximo de cada persona.

Los temas que el proyecto de reingeniería debe manejar para vincular personal a un nuevo proceso pueden parecer intimidantes. El proyecto debe racionalizar la cantidad de personal que ofrece, pues a veces se necesita reducirla. Estos dos objetivos conducen hacia una lista de actividades. Durante todo este 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. Las actividades son:

Definir posiciones y destrezas.

Definir una nueva organización.

Reubicar el personal.

Entrenar y reentrenar.

Reclasificar.

Retirar si se quiere.

Implementar los cambios.

CREAR UN NUEVO AMBIENTE DE NEGOCIOS

1 Muchas practicas 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. Existen tres etapas para hacer que el paradigma cambiante forme parte de la cultura corporativa. La administración deberá hacer los siguientes esfuerzos.

Solicitar la confianza de los trabajadores.

Dirigir de manera abierta el proceso de posicionamiento o reingeniería.

Establecer cambios especiales de política para proteger a los trabajadores.

La reingeniería es al mismo tiempo la herramienta fundamental y la última del cambio, ella dirige el proceso de negocios, instrumento de realización del trabajo con la gente o con las maquinas. Cuando se utiliza, la reingeniería realiza por si misma varios cambios paradigmáticos. Los negocios están pasando por uno de ellos, pero en el horizonte se vislumbra al menos uno más: el segundo cambio paradigmático que utiliza el cambio continuo para alcanzar ventaja competitiva. Las oportunidades de los negocios seguirán creciendo si se toma en cuenta que de uno u otro modo, la relación entre gobierno e industria mejorará en todas partes; además las conexiones entre negocios, educación, ciencia, tecnología, gobierno, mano de obra y servicios financieros se convertirán en el soporte mayor del éxito de la empresa. Los negocios que ganarán el máximo serán aquellos que puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventaja de las oportunidades con el mínimo retraso.

Sin duda alguna ahora estamos en el momento preciso para comenzar con la reingeniería. En estos tiempos es uno de los temas más debatidos en el ambiente de negocios. La reingeniería ha sido tan aceptada por el ámbito empresarial, que ha llegado a considerarse la mejor manera de reducir costos, de llegar a tiempo al mercado, de ampliar la satisfacción de los clientes y de incrementar de manera favorable las ventas. Pero la verdad es que aunque existen muchos que han sabido reconocer la necesidad de aplicarlo, hay muy pocos que tienen la clave sobre cómo hacerlo en su propia compañía.

Para aplicar la reingeniería con éxitos se necesita conocer detalladamente, los pasos que deben tomarse. Se debe saber como construir un modelo de su negocio, analizarlos y utilizarlo para diseñar nuevos procesos y estructuras organizacionales. Debe tenerse en cuenta las diferentes necesidades de cada departamento de una empresa y delinear sus roles en el proceso de reingeniería. Posicionar su negocio para relacionar ante las condiciones y retos cambiantes del mercado. Debe saber como crear una capacidad propia para el cambio continuo y hacer de éste un amigo y no un adversario tanto de la gerencia como de los trabajadores. Alguien que quiera implementar la reingeniería también debe saber cultivar un ambiente que fomente y gratifique la garantía de calidad y la iniciativa de calidad. Implementar la nueva operación del negocio y la estructura organizacional para minimizar cualquier aspecto de incertidumbre en el lugar de trabajo. También se debe modificar los sistemas tecnológicos que apoyan la nueva estructura. Todas las etapas y los pasos para la reingeniería no son simples teorías sin comprobación. Han arrojado resultados inmensamente favorables en algunas compañías con mentalidad avanzada de los países desarrollados. Es mas hay mucha gente que piensa que en un futuro existirán dos tipos de empresas o de negocios. Estos son los que aplicaron la reingeniería y los que fracasaron.

REINGENIERÍA

Cómo aplicarla con éxito en los negocios

Daniel Morris y Joel Brandon

Clara Issabel Pineda

Problemas de Latino América

Lic. Renato Chamorro

2 de Mayo de 2001

ENTREVISTA

1. Que definición daría usted de la reingeniería?

La implementación de nuevas técnicas en la ingeniería y en la administración de una empresa para hacerla mas competitiva.

2. Porque se habla tanto de la reingeniería?

Porque la competitividad de los mercados ha hecho que para que una empresa pueda sobrevivir haga uso de la reingeniería.

3. Que es un cambio paradigmático?

Es un nuevo enfoque sobre la concepción que previamente se ha tenido del funcionamiento o desarrollo de una empresa.

4. Que entiende usted con el termino posicionamiento o reposicionamiento?

Por posicionamiento; tomar lugar en el mercado, y reposicionamiento; retomar el lugar que se ha tenido en el mercado o que se había perdido en el mercado, o tomar un nuevo lugar o segmento en el mercado.

5. Como han evolucionado los negocios?

Por la comunicación, por el desarrollo de los negocios de las economías de mercado y la globalización.

6. Cuales considera usted que son los campos que necesitan de más cambios en un negocio para mejorarlo?

La administración, la organización, y la comunicación.

7. Cree usted que hay alguna relación entre globalización y reingeniería, y si es así, cual?

Si, porque para competir dentro de la globalización es necesaria la reingeniería.

8. Cree usted que existe una relación entre el desarrollo sostenible y la reingeniería, cual?

Si, porque para garantizar el desarrollo sostenible es necesario una dinámica de reingeniería.

9. Y entre Calidad Total y reingeniería? Si es así explíque.

Si, la calidad total requiere se una reestructuración en todos los niveles de la empresa.

10. Como construiría usted un modelo de su negocio actual y que nuevos procesos diseñaría para su

empresa o negocio?

Aplicaría una reingeniería para elaborar un nuevo modelo en la empresa, y los nuevos procesos que diseñaría serían mejorar la comunicación en todos los niveles de la empresa, estableciendo juntas que permitan la interrelación entre los ejecutivos de todas las áreas de la empresa.