

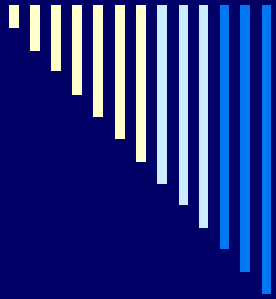
---



# Principios de reingeniería de procesos

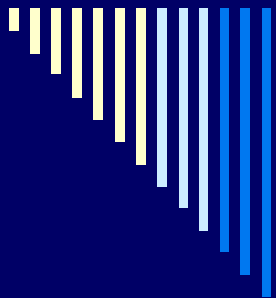
Ricardo Villafaña Figueroa

---

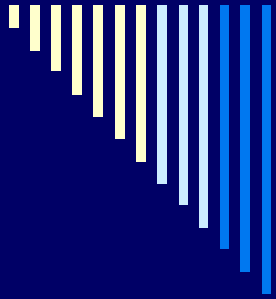


# Contenido

- ❑ Innovación contra mejora de procesos
- ❑ Reingeniería: la esencia del caso
- ❑ Definición de Reingeniería
- ❑ Objetivos de la Reingeniería
- ❑ La TI y la reingeniería de procesos
- ❑ Cambios debidos a la Reingeniería
- ❑ Principios de Reingeniería
- ❑ Bibliografía

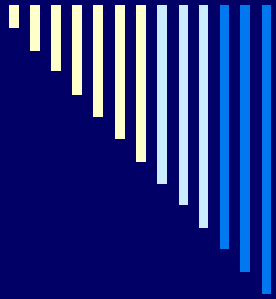


# INNOVACIÓN CONTRA MEJORA DE PROCESOS



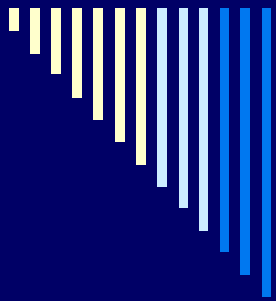
# Innovación contra mejora de procesos

	Mejora	Innovación
Condiciones del diseño	El diseño se implanta	Se cuestiona el diseño
Intereses	Sustancia Contenido Causas	Estructura Método Propósito y función
Paradigma	Análisis de procesos y subprocesos (paradigma de la ciencia)	Innovación de procesos (paradigma de sistemas)
Proceso de razonamiento	Deducción y reducción	Inducción y síntesis

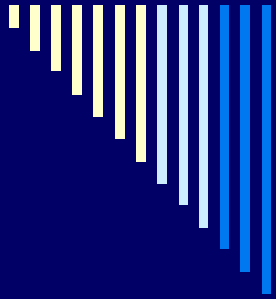


# Innovación contra mejora de procesos

	Mejora	Innovación
Método	Determinación de causas de desviaciones entre operación intentada y real (costos directos)	Determinación de la diferencia entre el diseño real y el diseño óptimo (costos de oportunidad)
Énfasis	Explicación de las desviaciones del pasado	Predicciones de resultados futuros
Perspectiva	Introspectiva (hacia el interior del proceso)	Extrospectiva (hacia fuera del proceso)
Papel del planificador	Seguidor: Satisfacer las tendencias reinantes	Líder: Influir sobre las tendencias y modificarlas

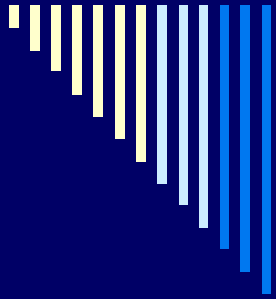


# REINGENIERÍA: LA ESENCIA DEL CASO



## La esencia del caso

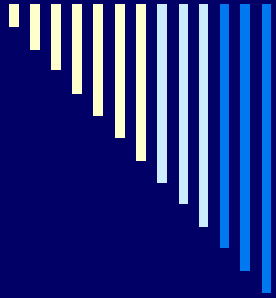
Antes del advenimiento de las computadoras, la administración de los negocios se organizaba como una fábrica. Cientos de trabajadores de escritorios realizaban tareas especializadas, repetitivas. Esto se llevaba a cabo porque no había otra forma de hacerlo.



# La esencia del caso

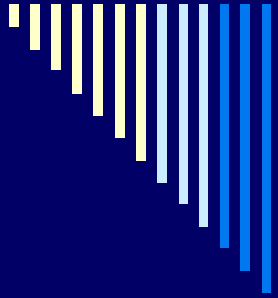
A medida que las computadoras entraron a las oficinas, los sistemas administrativos se fueron mejorando. Muchas horas de trabajo se ahorraron y se produjo una nueva clase de información; sin embargo, el concepto de mucha gente trabajando en tareas especializadas, repetitivas, limitadas, dentro de los sistemas administrativos permanecía. La tecnología no presentaba otras alternativas.



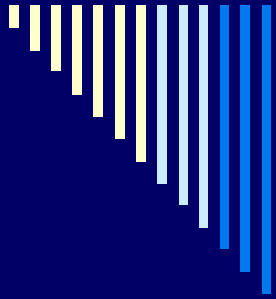


# La esencia del caso

- A finales de los ochenta, los cambios en la capacidad de la tecnología y sus costos hicieron posible -abruptamente- diseñar nuevos sistemas que redujeron la fragmentación del trabajo. Ahora una persona podía desarrollar diferentes tareas, previamente ejecutadas por diferente gente. Esto trajo consigo que la gente jugara roles más amplios, más estimulantes; la gente motivada de esta manera comenzó a contribuir con ideas de mejora y comenzó a desenvolverse mejor en circunstancias impredecibles o de incertidumbre.

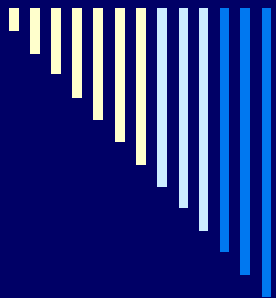


# DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA

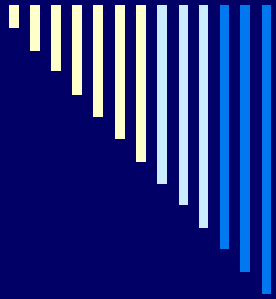


# Definición de Reingeniería

Es la revisión fundamental y el diseño radical de los procesos de negocio para alcanzar mejoras dramáticas en mediciones críticas del desempeño tales como: calidad, servicios y rapidez.

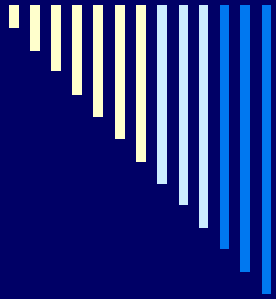


# OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA



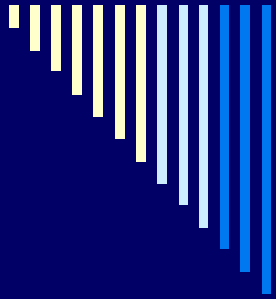
# Objetivos de la Reingeniería

- Elevar la calidad del proceso
- Aumentar la eficiencia del proceso
- Reducir los costos relativos al proceso
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso
- Hacer el trabajo más seguro



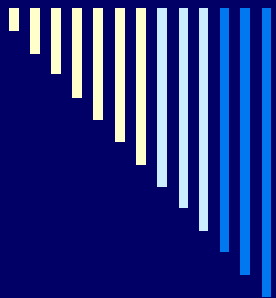
## A través de:

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación
- Aseguramiento del valor agregado
- Simplificación
- Prevenir errores



## A través de:

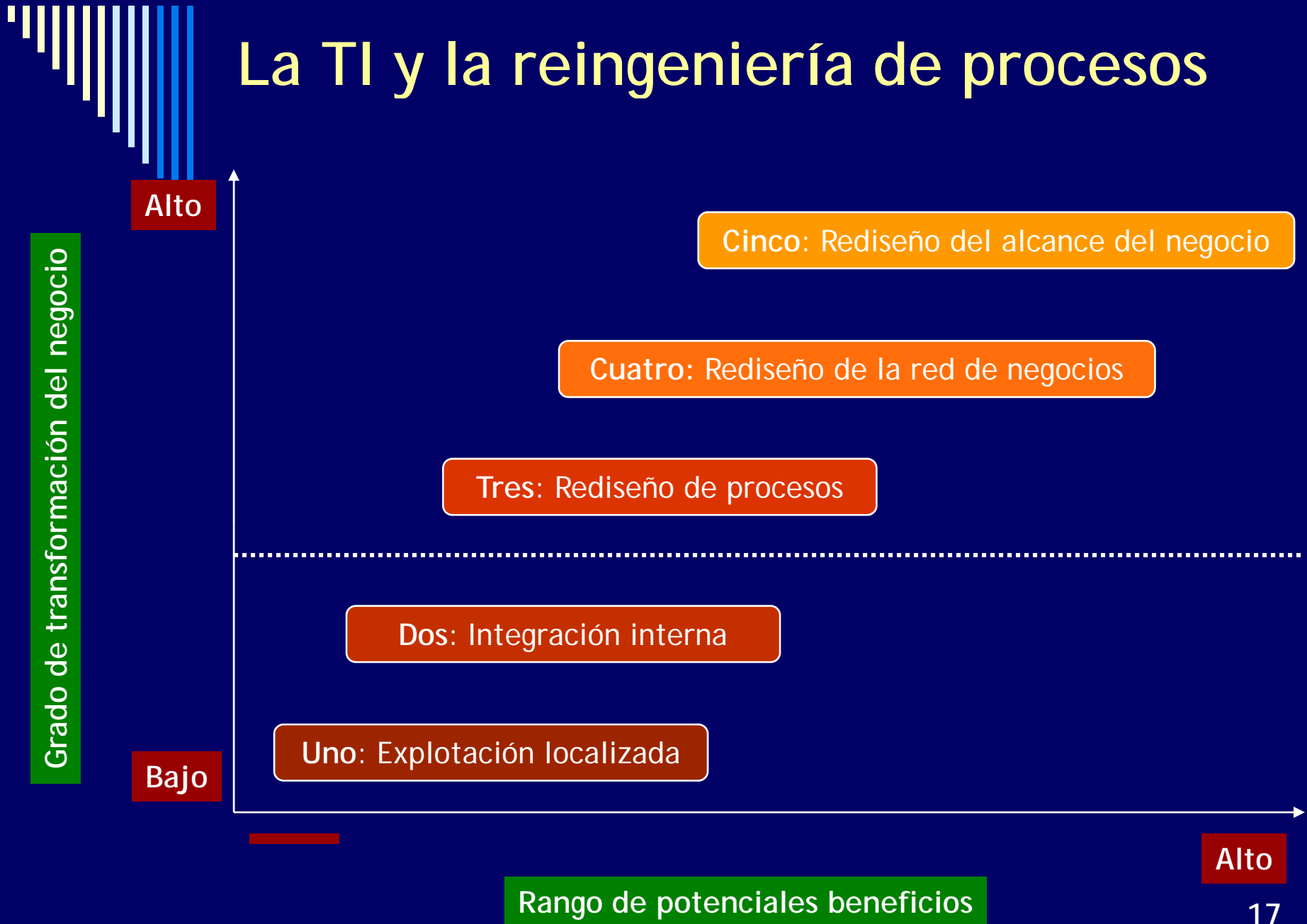
- Reducción de tiempos de ciclo
- Estandarización
- Alianzas con proveedores
- Automatización y/ o mecanización

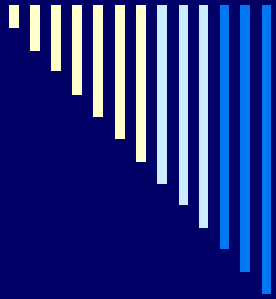


# LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA REINGENIERÍA DE PROCESOS



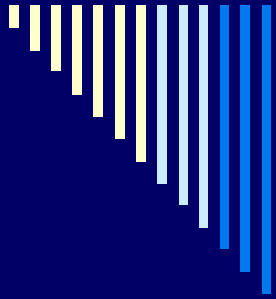
# La TI y la reingeniería de procesos





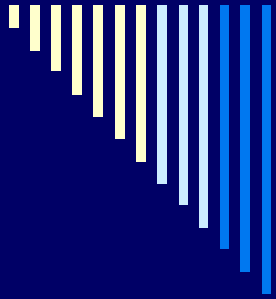
# La TI y la reingeniería de procesos

- La TI puede transformar procesos inestructurados en transacciones rutinarias
- La TI puede reemplazar o reducir la labor humana dentro del proceso
- La TI puede facilitar los cambios en las tareas secuenciales de un proceso, permitiendo el desarrollo de actividades simultáneas



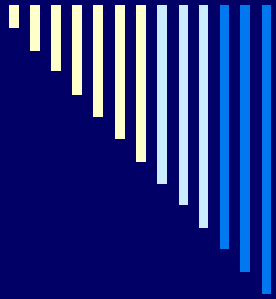
# La TI y la reingeniería de procesos

- ❑ La TI puede ser utilizada para conectar dos partes dentro de un proceso, en los que de otra manera sería necesaria la presencia de una tercera entidad para la conexión
- ❑ La TI permite la integración de las funciones de un negocio en todos los niveles organizacionales
- ❑ Soporta estructuras independientes de la localidad y de la organización



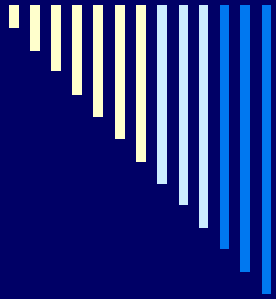
# La TI y la reingeniería de procesos

- Facilita el trabajo colaborativo
- Facilita la comunicación
- Personaliza la administración
- La TI permite la captura y diseminación de conocimientos y experiencias para mejorar un proceso



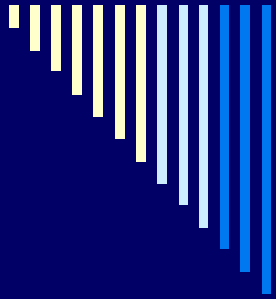
# La TI y la reingeniería de procesos

- La TI presenta nuevas oportunidades estratégicas para evaluar la misión de una organización
- La TI permite reemplazar al personal operativo que desarrolla actividades repetitivas relacionadas con el manejo de datos e información
- La TI permite reemplazar a gerentes de nivel medio, cuyo papel es transmitir información, lo cual lleva a simplificar el número de niveles jerárquicos

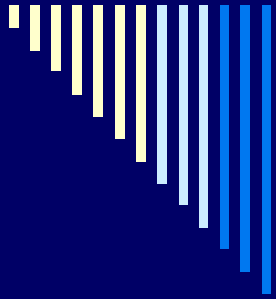


# La TI y la reingeniería de procesos

- La TI permite ampliar la capacidad mental del recurso humano, con el propósito de tener mayor capacidad para solucionar problemas y tomar decisiones
- La TI permite hacer más efectivas las prácticas gerenciales que demanden información que, por su volumen y tratamiento, difícilmente se obtendrían por medios mecánicos o manuales



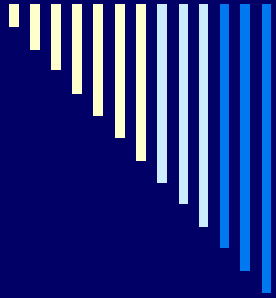
# CAMBIOS ORGANIZACIONALES DEBIDOS A LA REINGENIERÍA



# Cambios debidos a la Reingeniería

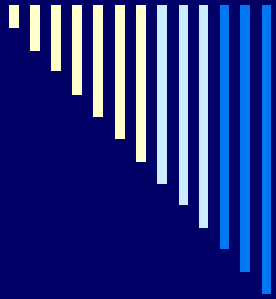
- **Cambian las unidades de trabajo:**
  - De departamentos funcionales a equipos de proceso
  
- **Los oficios cambian:**
  - De tareas simples a trabajo multidimensional
  
- **El papel del trabajador cambia:**
  - De controlado a facultado
  
- **La preparación para el oficio cambia:**
  - De entrenamiento a educación





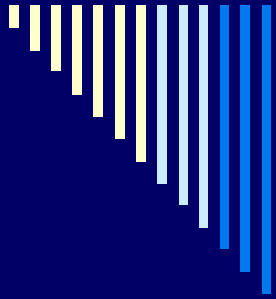
# Cambios debidos a la Reingeniería

- **El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza:**
  - De actividad a resultados
  
- **Cambian los criterios de ascenso:**
  - De rendimiento a habilidad
  
- **Los valores cambian:**
  - De proteccionistas a productivos
  
- **Los gerentes cambian:**
  - De supervisores a entrenadores



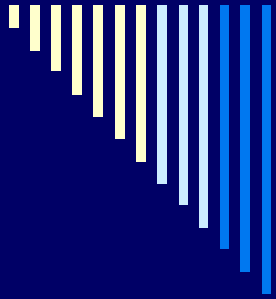
# Cambios debidos a la Reingeniería

- **Estructuras organizacionales cambian:**
  - De jerarquía a planas
  
- **Los ejecutivos cambian:**
  - De anotadores de tantos a líderes



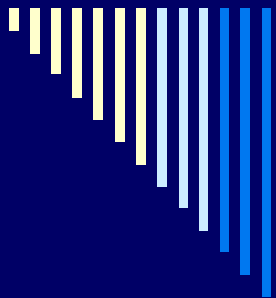
# Cambios debidos a la Reingeniería

- Varios oficios se combinan en uno
- Los trabajadores toman decisiones
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural
- Los trabajos tienen múltiples versiones
- El trabajo se realiza en el sitio razonable

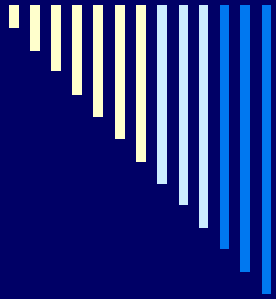


# Cambios debidos a la Reingeniería

- ❑ Se reducen las verificaciones y los controles
- ❑ La conciliación se minimiza
- ❑ Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto
- ❑ Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

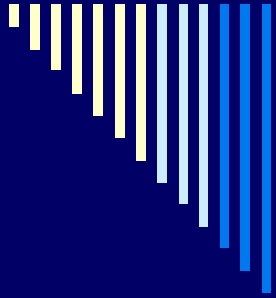


# PRINCIPIOS DE REINGENIERÍA



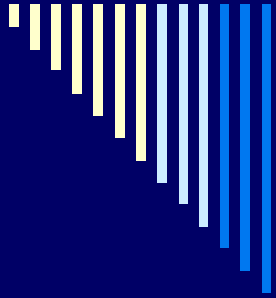
# Principios de Reingeniería

1. Los procesos deberán enfocarse hacia el cliente; aquellas actividades que no contribuyan a satisfacer las necesidades del cliente, deberán ser minimizadas
2. El trabajo de reingeniería deberá tener como meta mejorar y cambiar el negocio, no solamente la organización
3. Deberá buscarse que los procesos y las actividades se efectúen en paralelo
4. Se crearán trabajo "completos" (enfoque de procesos) con responsabilidades y compromisos compartidos



# Principios de Reingeniería

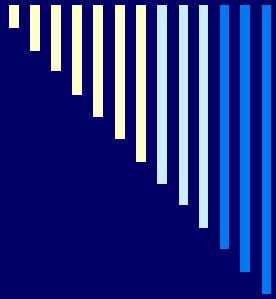
5. El rol de la administración será apoyar a aquellos que se encuentren directamente en contacto con el cliente
6. Se buscará que los empleados sean capaces de desempeñar más de una clase de trabajo, más de un solo rol. Se buscará que el empleado de alguna manera tenga contacto con el cliente
7. Toda la información de soporte administrativo deberá ser manejada como un producto de realización de un trabajo, no como un conjunto de actividades adicionales de trabajo.



# Principios de Reingeniería

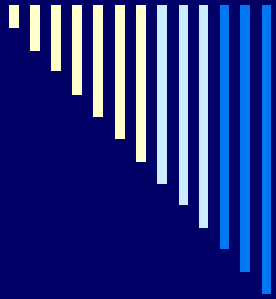
8. Se crearán funciones “virtuales” independientemente de la localización (una persona puede participar en varios grupos de trabajo remotamente)
9. La información estará disponible de tal manera que pueda responder las preguntas del cliente en todo momento
10. Los procesos deberán diseñarse para cambiar en cualquier momento (procesos proactivos, con mejoras continuas)
11. Donde sea posible, se deberá incluir en los procesos actividades de índole estratégico (actividades de valor)





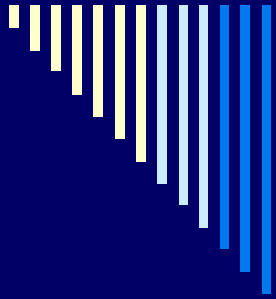
# Principios de Reingeniería

12. Eliminar burocracias jerárquicas
13. Buscar actividades redundantes y eliminarlas
14. Reinvertir el tiempo ganado, delegar nuevas tareas (nuevas tareas con nuevos métodos)
15. Minimizar funciones “sombra” (funciones improductivas)
16. Minimizar los registros “sombra” (disminuir la copia de cualquier cosa)



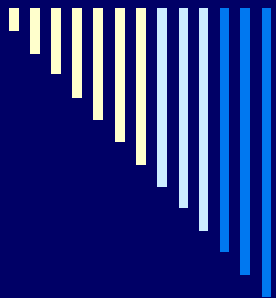
# Principios de Reingeniería

17. Reducir los medios de transformación
18. Controlar el acceso a fuentes de información (mantener la integridad, seguridad y confiabilidad de los datos; reducir los costos del manejo de información)
19. Asegurarse de capturar una sola vez la información en el punto de origen. Proporcionar los medios necesarios para su acceso y manejo
20. Automatizar la coordinación del proceso
21. Establecer mecanismos de respaldo (información, gente)

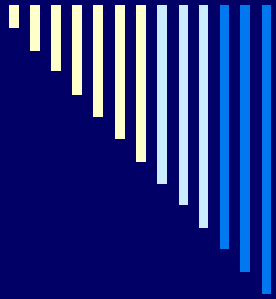


# Principios de Reingeniería

22. Cualquier persona en la organización deberá tener la posibilidad de comunicarse con otra persona en la red corporativa
23. Localizar los puntos donde la productividad es esencial, proporcionar los medios adecuados para alcanzarla y mantenerla
24. Definir claramente el trabajo de una persona (trabajo a eliminarse, trabajo a realizarse de diferente manera, nuevas actividades a desarrollar, niveles de servicio esperados, plan de carrera, programa de compensaciones)



# BIBLIOGRAFÍA



# Bibliografía

- D. Keith Denton, 1993, "Dirección Horizontal", Editorial Panorama, México
- Johanson, McHugh, Pendlebury y Wheeler, 1995, "Reingeniería de Negocios", Editorial Limusa, México, 1995
- Harbour, J.L., 1994, "Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos", Editorial Panorama, México.
- M. Hammer , 1994, "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", Editorial Harperbusiness, Nueva York.
- Davenport, T. H., 1996, "Innovación de Procesos", Editorial Díaz de Santos, Madrid.