

REINGENIERIA DE NEGOCIOS

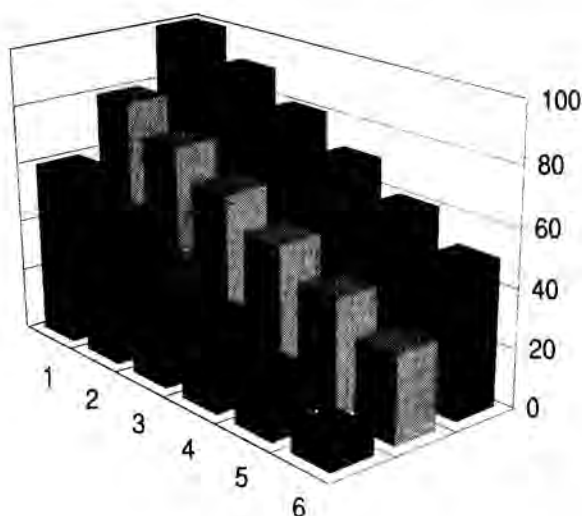
Por: Jorge Gómez Gallón

Ingeniero Electricista de la Universidad de Antioquia
Docente de Cátedra del Instituto Tecnológico Pascual Bravo

Actualmente la reingeniería ocupa un prestigioso lugar en la administración empresarial e institucional, este artículo aclara muchos elementos sobre el tema.

ALCANCE DE LA REINGENIERIA

Por proceso se entiende el flujo de información y materiales al igual que transformación de materiales e información: operaciones, logística, comunicaciones, coordinación, síntesis, proceso de decisiones, etc.



Es una organización que arrastra todo lo necesario para suministrar algún componente importante de valor estratégico como parámetros de conducta individual; como reaccionamos con el cliente. Definido así el proceso, combinando flujos de información y de materiales con conductas, el resto de la organización es interpretado fácilmente.

Las compañías ven el proceso de venta como algo que se inicia con la llamada al cliente y termina con la confirmación de la orden.

Alfred Chandler:

"LA ESTRUCTURA SIGUE LA ESTRATEGIA"

Se debe añadir un paso intermedio y decir: lo que sigue directamente de la estrategia, es definir claramente el alma de los procesos que se requieren para ejecutar la estrategia. Esta definición permite diseñar el tipo de organización necesaria para soportar la estrategia. El alma de procesos no se refiere a los procesos que siempre se han optimizado o tratado de mejorar, sino al método de desagregar un negocio en pequeños procesos que contengan lo necesario en su funcionamiento para aportar al mercado algún aspecto importante estratégico. Ejemplo: en un negocio de alimentos rápidos se concibió un plan ambicioso de crecimiento en una década y soportaba este plan en tres procesos claves: logística, suministro de alimentos, cocinado y servido a la gente; inventar nuevas formas de restaurantes y comunicando los valores propuestos a los usuarios potenciales, investigación de mercados publicidad; y desarrollo de la red, hallar lugares y edificios. Cualquier otra cosa, es una actividad de soporte.

El punto de partida del rediseño es ayudar a la administración de una compañía a articular los valores propuestos. Enunciado concreto de los valores distintivos que se propone dar a los clientes. Después de esos valores propuestos derivar un listado de actividades claves imperativas que la compañía tiene que hacer o especializar. Con esto, puede definirse el flujo de materiales e información que sean más necesarias para dimensionar el funcionamiento. Ejemplo: si la comercialización rápida de tecnología es lo más importante, miramos primero las actividades relevantes y los flujos en investigación y desarrollo, luego devolvemos para mirar las uniones entre, digamos desarrollo y producción, la cooperación funcional necesaria para la fabricación y los medios para asegurar que el producto satisfaga el uso real del cliente.

Lo que se busca no es rediseñar toda una compañía sino hacer que mejore más rápido que el promedio de la competencia. Trabajando con los procesos claves más que con las proyecciones funcionales específicas permite colocar objetivos para competir a nivel mundial. Estos reflejarían planos detallados cuidadosamente programados para realizar año tras año con mejoramiento.

En los procesos de rediseño por aproximación a los procesos claves, lo primero que se encuentra son grandes cambios en la cúpula y en las líneas frontales que tienen mas cercanía al cliente, al producto, al funcionamiento. Inicialmente no afecta la gerencia media porque busca trabajar en el rediseño de la línea frontal y en el establecimiento del nivel senior necesario para el manejo de los procesos relevantes.

La idea es que las posiciones que se cruzan con los límites de funciones pasen a procesos completos e integrados creando nuevos roles organizacionales como manejador del proceso.

Como segundo, si la línea frontal ha cambiado, cambia lo que hacen los jefes: si el trabajo de los gerentes es cambiar el manejo, el trabajo de la organización es hacer procesos claves bien definidos, y si el trabajo de la línea frontal es suministrar los beneficios realizados por el proceso no hay lugar a jefaturas medias.

La tecnología de la información juega un papel poderoso en los procesos de cambio, puede ser removedora de obstáculos cuando está suministrando información en formas o maneras imposibles en el pasado. La tecnología que comprende los procesos claves como la comunicación que permite el flujo de materiales, unión de procesos, sistemas de soporte decisional para

actividades con riesgo en bancos, etc. Los sistemas de información también son indispensables para realimentar el funcionamiento de los procesos, para ayudar a entrenar personal, sensibilizar áreas de servicio al cliente, etc.

PRINCIPIOS DE LA REINGENIERIA

- Definición de la estrategia: enfocarse en operaciones y procesos definiendo claramente operaciones y procesos por orden de importancia, para implementar soluciones según prioridades con el único objetivo de agregar valor a la organización.

- Liderar desde arriba: la reingeniería es conducida por personas con autoridad para dirigir de principio a fin, para lograr influenciar a todas las personas.

- Crear sentido de urgencia: debe ejecutarse en forma obligatoria, urgente y constante renovación para que después de obtener algunos logros fáciles, se abandone.

- Diseñar desde afuera: se debe iniciar con los clientes cómo quieren negociar con nosotros y dependiendo de esto se decide cómo hacer el trabajo.

- Administrar el consultor: que permanezca durante la etapa más difícil: no consultarlo solamente para el diagnóstico. Cada paso debe dar los logros suficientes para producir el próximo.

- Combinar iniciativas de arriba y de abajo: No deben liderarlas los niveles bajos, porque sería bloqueado por las barreras organizacionales, pero si deben ser partícipes del nuevo esquema de trabajo mediante entrenamiento, compensaciones y promociones.

- Organizar alrededor de los resultados y no de las tareas. Realizar todas las tareas de un proceso con una sola persona siempre en busca de un objetivo.

Los que utilizan el resultado de un proceso lo deben realizar.

- Tratar recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados, mediante tecnología de comunicaciones: bases de datos, redes informáticas, telecomunicaciones, sistemas de procesamiento estandarizado para conseguir beneficios de escala y coordinación ofreciendo mejor servicio al cliente.

- Encadenar actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. Enlazar y coordinar funciones paralelas no esperando a que terminen.

- Establecer los puntos de toma de decisiones en donde se realiza el trabajo y controlar dentro del proceso, así se pueden reducir niveles organizacionales. Controlar función por función y proceso por proceso.

*Liderar
desde
arriba
y
diseñar
desde
afuera*

- Capturar la información en la fuente y una sola vez. Se debe capturar y almacenar la información en bases de datos y ponerla a disposición del que la necesite.

- Ejecutar los pasos de un proceso en orden lógico y no ordenados por la secuencia de producción en masa.

- Tener múltiples versiones de los procesos adaptadas a los requerimientos de los mercados o insumos.

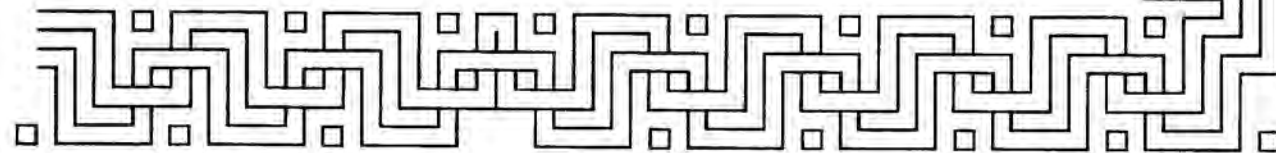
- Realizar el trabajo donde tenga más sentido.

ESENCIA DE LA REINGENIERIA

Las altas inversiones en tecnología de comunicaciones, los métodos usuales para mejorar el desempeño, la optimización de procesos, la automatización de la producción, la mecanización de la forma de hacer los negocios, no han arrojado los frutos esperados y por el contrario en la mayoría de los casos han logrado mantener los procesos actuales simplemente acelerados por los computadores.

Los flujos de trabajo, mecanismos de control, diseño de puestos de trabajo pertenecen a un ambiente competitivo diferente, preocupado por la eficiencia y el control sin el empleo del computador. Hoy, las necesidades de las empresas son: la innovación, velocidad de respuesta, servicio y calidad por lo que es necesario cambiar todo desde cero. Rediseñar radicalmente los procesos de negocios utilizando la tecnología de información existente.

Este rediseño permite cambiar el enfoque de los negocios en la filosofía Tayloriana basada en:



- División científica del trabajo.
- Primacía del saber teórico sobre el saber de la experiencia
- Ejecución repetitiva del trabajo
- Tiempo de ejecución predeterminado y normalizado
- Separación entre control y ejecución
- Líneas de mando jerarquizadas: separación de las funciones de concepción, coordinación y ejecución.

En negocios diseñados para lograr el aprovechamiento de la tecnología de la información y el cambio de por lo menos el 80% de los métodos de gestión, producción y distribución para acomodarlos al entorno actual donde la situación exige:

- Mayor capacidad de la empresa para coordinar, comunicar y flexibilizar los equipos de trabajo.
- Maximizar las actividades interdependientes internas y entre organizaciones frente a la maximización del desempeño individual o de las funciones particulares.
- Responsabilidad grupal de los resultados y no de los individuos.
- Adaptación a la rapidez del cambio en las tareas y puestos de trabajo.
- Medir los procesos actuales e identificar sus problemas.
- Identificar apalancamientos en la tecnología de la información; red de computación abierta y centrada en el usuario.
- Establecer posibles nuevos procesos mediante tormenta de ideas.
- Diseñar y construir prototipo de nuevos procesos.
- Implementar aspectos técnicos y organizacionales.

METODOLOGIA DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS

Antes de iniciar un programa de reingeniería es necesario identificar plenamente los procesos que componen la compañía, identificar la necesidad de rediseñarlos de acuerdo con las metas de mercado y cuantificar la relación costo-beneficio de adoptar un nuevo proceso.

Es necesario el compromiso de la alta dirección, la relación apropiada entre los miembros de un equipo de proceso y la estructura funcional de la organización.

- Se inicia con el desarrollo de la visión del negocio y los objetivos de los procesos. Se fijan las metas de largo, mediano y corto plazo de la empresa, aplicando elementos de análisis prospectivo. Luego se identifican los procesos a (re)diseñar priorizando los que son críticos o cuello de botella.

En cuanto a los recursos humanos, financieros y técnicos, se deben seleccionar los que son necesarios y suficientes para lograr los objetivos finales y, descartar aquellos que sean negativos en la maquinaria, métodos de trabajo y personal.

La reingeniería es un sistema revolucionario de rediseño o reestructuración total de una empresa basada en la definición estratégica, la mejora del rendimiento organizacional, mejora de las herramientas de comunicación y el acercamiento al cliente.

C

