CAPITULO I

ANTECEDENTES DEL CAMBIO EN LOS PROCESOS Y ENFOQUES ADMINISTRATIVOS DE LOS 90'S

Dentro del campo de la administración siempre han existido "paradigmas dominantes", es decir formas y maneras de pensar que prevalecen en el ámbito organizacional.

Nuevas palabras que en el campo de la administración, intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente. Anteayer era la organización, ayer era la estrategia, luego la calidad total; y en nuestro tiempo volvemos a la organización con el tema de la reingeniería.

1.1 LA ADMINISTRACION Y SUS CAMBIOS AL PASO DE LOS AÑOS

En los años 50´s, se podía apreciar como paradigma dominante a "la organización"; se creía y se estaba convencido que cualquier problema sería solucionado mediante un delicado estudio de la organización y/o un cambio dentro del organigrama de la empresa.

La experiencia demostró que había empresas que a pesar de ser bien organizadas, fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma.

1. Mayor satisfacción del cliente: Realmente no se puede cuantificar el porcentaje de incremento en la satisfacción de los clientes con la mejora que proyectará la empresa una vez integradas sus funciones.
2. Mejora la calidad y presentación de los informes: Los informes presentados ante los altos directivos serán cada vez más confiables, exactos, precisos, dinámicos, entendibles y oportunos.
3. Aumenta la confiabilidad de las transacciones: Un sistema integrado dará la confianza de que la información presentada es segura, ya que en muchos de los casos un transacción genera otra en simultáneo y solo restaría el conciliar operaciones entre los módulos del sistema.
4. Aumenta el buen nombre de la compañía: Con el tiempo la firma de la empresa valdrá más porque para los clientes habrá más seguridad y confianza de que lo que compran es de calidad.
5. Se logran buenas marcas de calidad: Un buen sistema integrado llevará a la empresa a competir con otras empresas del ramo por su calidad total.
6. Habrá más lealtad en consumidores y en empleados: Los consumidores satisfechos del producto y servicio serán cada vez más constantes y los empleados no pensarán en buscar nuevas oportunidades fuera de la empresa ya que las tendrán en la misma.

El crecimiento de la empresa será muy grande una vez que opten por un sistema integrado, por lo que los invito a revisar algunos de los sites del internet, a buscar entre los proveedores de su localidad y analizar los

sistemas del mercado. En los anexos agrego algunas páginas del internet de sistemas integrados.

COMPROBACION

DE LA HIPOTESIS

La hipótesis se comprueba en el momento que observamos que cada día son más la empresas que optan por analizar sus funciones y actividades administrativas y operativas y se deciden en adquirir un sistema integrado que les sirve de herramienta en su diario vivir dentro de la organización empresarial.

Grandes empresas importantes de la localidad como son Grupo Vitro, Grupo IMSA, Grupo Gruma, Grupo Cydsa, Cervecería, entre otras son de las que se han decidido al cambio, viven en constante crecimiento y saben que es necesario para ello avanzar con el tiempo analizando el cambio de sus funciones para permanecer en el mercado.

Otras empresas pequeñas y medianas, de muchos giros, también han seguido los pasos de las anteriores. Estos conceptos ya son conocidos por los empresarios. Los empresarios que entre sus objetivos están el crecer y permanecer nunca se cansan de buscar las alternativas que los invitan a mantenerse con la seguridad de lograrlo.

Los negocios que van iniciando, ojalá que cuenten con dirigentes con mente integral, dirigentes que busquen el lograr el equilibrio interno y externo que los mantenga en un nivel competitivo.

"Una Reingeniería Financiera para los negocios pequeños y medianos, es el inicio de los cimientos firmes de las empresas grandes del mañana".

CONCLUSIONES:

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

En resumen puedo concluir que el implementar un sistema integrado en una empresa lleva tiempo, costos y esfuerzo por parte de la empresa y su personal.

Que es importante el envolver al recurso humano en un ambiente de cambio, de iniciativa, de creatividad, de aprendizaje, de motivarlos para lograr éxito en su objetivo.

Que contar con un buen equipo de gerentes integrales dará a la empresa la seguridad de iniciar un cambio radical como lo es el iniciar una Reigeniería Financiera.

Que es necesario el mantenerse en los cambios constantes de la tecnología y de los métodos de administración y operatividad que día a día se manifiestan en el ámbito empresarial.

Es el reto a permanecer competitivamente en el mercado, el crecer día a día, lo que a las empresas motiva a mantenerse investigando nuevos sistemas de mejora continua.

Una Reingeniería en el área financiera, es una herramienta importante en la última década de los noventa y seguirá teniendo un buen impacto en la primera década del siguiente milenio.

Dicha Reingeniería, muy seguramente traerá de la mano la implementación de un sistema nuevo de administración, o al menos en un porcentaje muy elevado, el sistema anterior se encontrará renovado.

Un sistema integrado siempre será una buena alternativa de solución para el control de las operaciones en la administración de una empresa de cualquier nivel, giro y tamaño.

BIBLIOGRAFIA

Champy, James, ***REINGENIERIA EN LA GERENCIA,*** Grupo Editorial norma, Noviembre de 1996

Hammer, Michael & Champy James, ***REINGENIERIA***, Grupo Editorial norma, Mayo de 1994

Harmon, Roy L., ***LA NUEVA ERA DE LOS NEGOCIOS,*** Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996

Koontz, Harol; O'Donnel, Cyril & Weihrich, Heinz, ***ELEMENTOS DE ADMINISTRACION,*** Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., Septiembre de 1987

Manganelli, Raymond L. & Klein, Mark M., ***COMO HACER REINGENIERIA,*** Grupo Editorial norma, Mayo de 1997

Morris, Daniel & Brandon, Joel, ***REINGENIERIA. COMO APLICARLA CON ÉXITO EN LOS NEGOCIOS,*** Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., Julio de 1996

O'Toole, James, ***EL LIDERAZGO DEL CAMBIO,*** Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996

Felipe Pardinas, Felipe, ***METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES,*** Siglo Veintiuno Editores, S.A., 1982

Sallenave Jean-Paul, ***LA GERENCIA INTEGRAL,*** Grupo Editorial norma, Agosto de 1994

Senn, James A., ***SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA ADMINISITRACION,*** Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., 1987

Materiales de Seminarios de Introducción a la Reingeniería ofrecidos por Deloitte & Touche Consulting.

Páginas de Internet visitadas:

www.aaisoft.cl
www.aspel.com.mx
www.daz.com.ar
www.detodo.com
www.fortalnet.com.br
www.jacoby.uam.edu.ni
www.jdedwards.com
www.mapics.com
www.progres.be
www.qadsisa.com.mx
www.strata-sys.com

Para los años 60 y 70´s, "la estrategia", venía a ser el término novedoso dentro de las administraciones. Se empezaron a crear en las organizaciones los departamentos de planeación estratégica, en donde, el objetivo era diseñar y poner en práctica el mejor recurso, para lograr el éxito y eliminar o al menos dejar muy abajo a la competencia.

Sin embargo, poco a poco los administradores se dieron cuenta que la estrategia no era más que un plan de acción que tenía que ser realizado por personas. Esta evidencia llevó a la búsqueda de otro paradigma.

Es en los años 80´s que llegó un término nuevo: "la cultura organizacional". Se creía que para que una empresa tuviera éxito, no solo era necesario una buena organización y una buena estrategia, sino que el equipo de trabajo tuviera la capacidad de imaginar, formular y de implementar la mejor de ellas.

Esto trajo de la mano, en esos mismos años que se optimizaran los procesos productivos y de ventas, los procesos humanos y administrativos, a lo que le llamaron "Calidad total".

Pero en la actualidad, el término de "calidad total" ya está pasando de moda y el paradigma dominante de los años 90´s es: "la reingeniería." Y la reingeniería es el conjunto de principios de un método nuevo y sistemático de estructurar y dirigir el trabajo.

1.2 TEMAS INMUTABLES EN EL COMPORTAMIENTO DE UNA EMPRESA

Lejos de las modas y los paradigmas de cada época, conviene analizar sin llegar a algo profundo los temas que son inmutables y que rigen el comportamiento en una empresa:

- El marketing ya que sin mercado, no hay producto a vender y sin producto o servicio la empresa no tiene razón de existir.
- La psicología organizacional, porque una empresa ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento humano.
- Las finanzas, ya que la empresa en una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas.
- La planificación, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo con el tiempo.
- La competitividad, ya que el fin de acción empresarial es competir, y al paso del tiempo, las empresas que sobreviven son las empresas competitivas.

Cada tema apela a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer. Aunque el saber no garantiza el saber hacer. Es desde los tiempos de Fayol (1916) que se divide la empresa en funciones, en áreas especializadas: producción, finanzas, marketing, recursos humanos y otras, que hablan cada una de un lenguaje propio y se concentran en lo suyo.

De esta manera la empresa nunca se logra ver como un todo y la verdad de los problemas administrativos es global, todos somos un grupo de personas que lo que hacemos ayuda o perjudica a otro.

Por ejemplo, las ventas bajan en una empresa; ¿qué hace la empresa? buscar un culpable: hubo mala mercadotecnia, no se dieron descuentos adecuados, calidad no revisó la producción, etc. En vez de solucionar el problema, buscan un culpable y que el culpable se las averigüe, estas empresas reducen el problema a una sola dimensión, en vez de colocarlo en una dimensión global o una multidimensión, porque el problema de una empresa es global y se debe de solucionar desde un vista panorámica.

El tratar de etiquetar problemas, reduce a los mismos a una sola dimensión y esa es la consecuencia de la enseñanza seccionada, que viene desde mucho tiempo atrás. Y es que capacitan gerentes que lo saben todo pero de su área de especialización, y realmente no entienden nada del manejo de una empresa.

Lamentablemente, las empresas tienden a reforzar la especialización, pues la mayoría de las empresas están organizadas por funciones. Y es así que el gerente de ventas, no se mete a las finanzas, porque en primera no se lo permiten, y en segunda no sabe nada de finanzas.

1.3 EL GERENTE INTEGRAL

El autor del libro "La gerencia integral", invita a que con los conocimientos adquiridos emprendamos el camino del entendimiento de la Acción Empresarial y de que nos iniciemos en la Gerencia Integral.

"La Gerencia Integral es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: la estrategia, para saber a dónde vamos y cómo vamos a lograrlo, la organización, para llevar a cabo la estrategia de forma eficiente y la cultura, para dinamizar la organización y animar a su gente".[5]

[5] Del libro "La Gerencia Integral", del autor Jean-Paul Sallenave. Editorial Norma, Agosto de 1994.

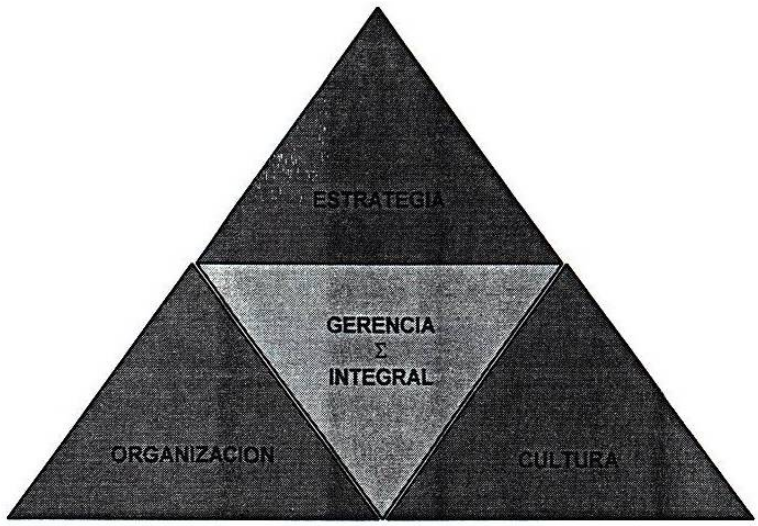


Figura 1: La Gerencia Integral

La letra griega Σ (sigma), en el triángulo al centro de la figura, simboliza más que la suma de las funciones de la empresa, su integración en una acción global, en busca de la mayor competitividad.

La Gerencia Integral busca como fin a la Acción Empresarial la competitividad, es decir, el éxito relativo con respecto al desempeño de los competidores.

El autor nos invita que lejos de enamorarnos de paradigmas absolutos, busquemos el logro de resultados exitosos al compararnos con otras empresas, índices tales como la participación en el mercado, la rentabilidad comparativa, la preferencia del consumidor, etc.

Con la Gerencia Integral, se busca la mayor competitividad, asegurando la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa en un entorno competitivo.

Hasta ahora han existido dos tipos de gerentes en las empresas: los especialistas, dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien definidas y delimitadas, que aspiran a la gerencia general, y un nuevo tipo de gerente, que vendrá a liderear las empresas del siglo XXI, experto en su área

funcional y nunca ajeno al manejo global de la empresa, éste es, el gerente integral.

El gerente integral maneja cinco recursos:

Recursos Humanos	Personas
Recursos Físicos	Planta, equipos y productos
Recursos Financieros	Dinero
Recursos Tecnológicos	Tecnologías
Tiempo	

En las empresas del siglo XX, se repartían las tareas entre varias gerencias más o menos independientes, como sigue:

Recursos	**Gerencias**
Humanos	Personal
Físicos	Producción, Marketing
Financieros	Financiera
Tecnológicos	Investigación & Desarrollo
Tiempo	Planificación

El gerente general debiera actuar como capitán de un equipo, pero muchas veces actúa como árbitro entre las gerencias. Hoy en día, esta manera de organizar la Acción Empresarial es totalmente obsoleta.

La empresa es un todo, cada acción que se realice en una gerencia afecta a las demás, y el gerente general no puede permitirse pasar su tiempo

pacificando a las facciones internas cuando el verdadero enemigo está afuera, y es LA COMPETENCIA.

Además, la tecnología moderna permite, con la ayuda del computador, integrar las gerencias en un solo sistema, un SISTEMA INTEGRADO.

El gerente integral trata de resolver los problemas de la empresa, mientras que los gerentes tradicionales curaban un órgano a expensas de otro. Por tanto, el gerente integral es "bilingüe", conoce el lenguaje de la Gerencia Funcional, y domina el lenguaje de la Gerencia Integral, lo cual le permite tomar decisiones óptimas a nivel de una empresa global.

Solo los Gerentes Funcionales, que demuestran cualidades de ser gerentes integrales pueden aspirar a subir los escalafones de la pirámide organizacional porque los especialistas que no son sino especialistas se quedan de especialistas en un rincón del organigrama.

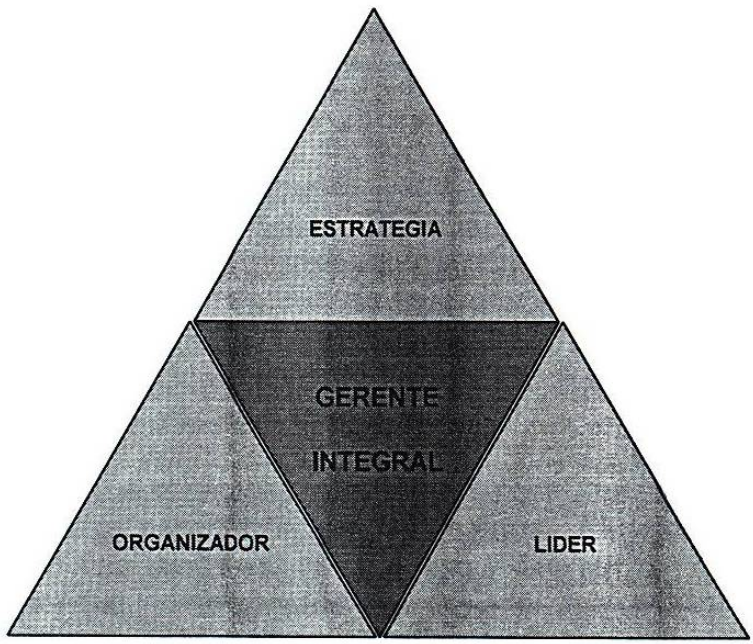


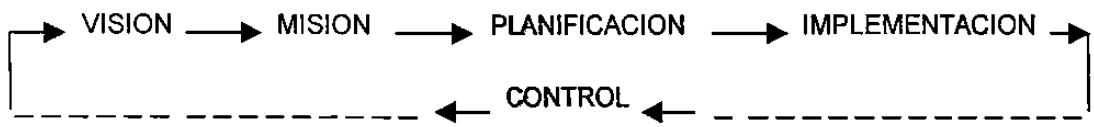
Figura 2: El Gerente estratega, organizador y líder.

El Gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la Gerencia integral: estrategia, organización y cultura. Es a la vez estratega, organizador y líder.

El autor menciona que: "El empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales: la primera es preservar su empresa, la segunda es controlar las reacciones de la organización y la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. Para estas tareas se requiere las cualidades personales de un líder."

Un gerente estratega, es aquel que puede concebir la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. Forja el porvenir de su empresa, manejando y no contemplando las relaciones entre la empresa y su entorno.

El gerente estratega, se pregunta, ¿en dónde estamos y a dónde vamos en las condiciones que nos encontramos?, luego se plantea una visión de lo que podría ser la empresa del mañana. De la visión se deriva la misión. Y la misión delimita el campo de acción de la planificación estratégica, ya que todas las estrategias, deben de estar dentro de la visión y te deben de llevar al cumplimiento de la misión de la empresa. La última función del gerente estratega es la implementación y el control de la estrategia.



La implementación no puede ser rígida porque el entorno sigue evolucionando mientras el gerente formula la estrategia. Habrá que adaptarla en el último minuto a la nueva situación creada.

Dentro del control se evalúan dos aspectos: Averiguar si la estrategia logró sus metas, es decir, su eficacia, y si lo hizo de la mejor manera, de la forma más económica, es decir, su eficiencia.

Un gerente que sabe ser organizado, es aquel que le da a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador, hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización no es más que una parte de la estructura.

Finalmente un gerente integral, para poder lograr el éxito debe de contar con características y cualidades de comunicador y de líder. Como comunicador el gerente integral debe saber comprender a su personal, a sus proveedores, clientes, accionistas, banqueros, etc., y como líder, el gerente debe de saber influir en el comportamiento de sus colaboradores con miras a que logren los objetivos de una manera más eficaz.

Según dice el autor: "Todos los gerentes tienen que ser capaces de pensar como gerentes integrales, como si fueran gerentes generales, para

poder tomar decisiones óptimas para la empresa y no sólo defender sus territorios dentro de la empresa".

Estas funciones o papeles del gerente integral se sitúan en tres esferas:

Interpersonal:
- Asegurar la representación de la empresa en el exterior.
- Dirigir a los subalternos
- Asegurar el enlace entre los públicos.

Informacional:
- Actuar como vocero.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Controlar la implementación de la estrategia.

Decisional:
- Iniciar el cambio en la organización.
- Resolver los problemas cuando se presentan.
- Asignar los recursos de la empresa.
- Negociar con los públicos.

De acuerdo con el autor: "El jefe de antaño daba órdenes, el jefe de ahora, negocia y convence. La planificación estratégica consiste en mejorar la situación de la empresa frente a la competencia. La reestructuración involucra cambios organizacionales y culturales. EL GERENTE INTEGRAL MANEJA EL CAMBIO."

CAPITULO II

REINGENIERIA:

"LA MEJOR ALTERNATIVA DE SUPERVIVENCIA Y COMPETENCIA EN VIAS DEL TERCER MILENIO"

Hace más de dos siglos, un conjunto de principio han dado forma a la estructura y a la administración de los negocios durante el siglo XIX y XX. Los autores del libro de "Reingeniería", Michael Hammer & James Champy, son de la opinión que los pasados principios hay que descartarlos totalmente y adoptar otros nuevos. La elección es sencilla pero dura.

En este libro se describe un nuevo modelo de negocios para el tercer milenio; un conjunto de técnicas que los ejecutivos y gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Es necesario que éstos abandonen su manera de pensar, de actuar y dirigir un negocio. Se tienen que dejar los principios y procedimientos tanto

organizacionales como operativos que se usan en la actualidad y crear otros totalmente nuevos.

Los autores invitan a abandonar los principios de Adam Smith que se enfocaban en que el trabajo industrial debía dividirse en sus tareas más simples y básicas. En la época que empezamos a vivir, las nuevas empresas se fundarán y construirán sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes.

"La reingeniería no es otra idea importada del Japón. No es un remedio rápido que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones. No es un nuevo truco que prometa aumentar la calidad de un producto o servicio de la compañía o reducir determinado porcentaje de los costos. La reingeniería de los negocios no es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados ni a motivar a los vendedores. No forzará a un viejo sistema computadorizado a trabajar más rápidamente. No se trata de arreglar nada.

La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancando de cero".[6]

Los autores quieren expresar su deseo porque el mundo cada día sea mejor, en el sentido de lograr una administración cada día más perfecta,

[6] Libro de Reingeniería, de los autores Michael Hammer & James Champy. Editorial Norma, 1994.

basándose en la determinación de si lo que estamos haciendo actualmente, realmente es necesario, o tenemos que reinventar procesos y/o tenemos que rediseñar de manera radical nuestras actitudes.

Reingeniería significa dejar en parte lo sabido durante más de 200 años, sobre la administración industrial. Olvidarse de cómo se hacía antes el trabajo, crear y definir còmo se debe hacer de ahora en adelante.

Lo importante ahora es cómo queremos organizar el trabajo, dada la competencia y la tecnología actual.

El concepto de Reingeniería surgió hace un poco más de 10 años, al observar que algunas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de su negocio, al cambiar radicalmente las formas en que trabajaban.

No habían cambiado en sí a lo que se dedicaban, el producto que vendían era el mismo. Más bien alteraron en forma significativa sus procedimientos.

Para lograr todo esto, las empresas tuvieron que dejar de mirar a través de departamentos y fijar su atención en los procesos.

Definiendo como proceso: "serie de actividades que, tomadas en conjunto, producen un resultado valioso".

La Reingeniería no se puede llevar a pasos pequeños y cautelosos; es cuestión de todo o nada, para producir resultados francamente impresionantes.

2.1 DEFINICION INFORMAL.

Los autores son muy claros, en la explicación de lo que significa la Reingeniería, y a la vez son muy simples y te dicen que la Reingeniería significa "empezar de nuevo".

Y realmente eso es, porque no es el navegar entre lo que se hace en la actualidad, y tratar de perfeccionar el procedimiento, no se debe de analizar lo que se hace, sino de preguntarse el porqué se hace, el para qué se hace, el si es necesario hacerlo, y de serlo, reinventar un proceso, rediseñar un plan de acción diferente, que muy probablemente sea mejor, nuevo y nos lleve tal vez, en poco tiempo, con poco esfuerzo y con mayores resultados a alcanzar lo deseado.

No se trata de remendar nada, ni de componer el sistema actual, se trata de abandonar procedimientos establecidos, de ser radicales y enfrentarnos al cambio.

Rediseñar una compañía, como dice el autor, implica echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo, implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

Para tema de conversación las anteriores explicaciones y definiciones sobre la Reingeniería están claras, pero ya el ponerla en práctica, requiere de más elementos.

Primero enunciaré la definición formal que estos autores nos plantean y en otro apartado de este mismo capítulo, describiré las definiciones de otros autores.

2.2 DEFINICION FORMAL DE LA REINGENIERIA.

"Reingeniería, es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio rapidez".

El autor contempla cuatro palabras claves en esta definición, que describiré brevemente:

a) **FUNDAMENTAL.** Al dar inicio a la Reingeniería, el administrador debe responderse ciertas preguntas básicas sobre la

compañía y sobre cómo funciona. Como el ¿por qué estamos haciendo lo que hacemos?, y el ¿por qué lo hacemos en esta forma? El responder a estas preguntas obligan al administrador a examinar las reglas y los supuestos en los que descansa el manejo de su negocio.

La Reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado, de hecho se debe de cuidar de no caer en los supuestos del pasado. Las siguientes cuestiones serían en relación a ¿cómo puedo hacer más eficiente este proceso?

"La Reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo".

b) **RADICAL.** Esta palabra proviene del latín radix, que significa raíz. Rediseñar significa cambiar desde la raíz, en la Reingeniería, se busca abandonar lo viejo, rediseñar nuevos procesos, no arreglar los que ya se tienen. Significa descartar todas las estructuras y procedimientos existentes, e inventar maneras nuevas de actuar y de realizar el trabajo.

c) **ESPECTACULAR.** Los saltos que se deben dar deben ser gigantescos en rendimientos. Cuando veamos que la compañía con sus procedimientos actuales está por debajo de la competencia un 10%, o su calidad es un 10% más baja, definitivamente que no requiere de Reingeniería. Esta se requiere cuando la solución mejor sea cerrar el negocio porque está en vías de la crisis, o porque la problemática es tal que

te dan ganas de volar todo. Ese es el momento de actuar y de utilizar esta herramienta que te dará resultados realmente espectaculares, que le darán un giro de 180 grados al negocio que administras. Pero para esto se necesita volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo. Se requiere de una Reingeniería, cuando realmente existan procedimiento que se deban cambiar, y que su cambio traerá la consecuencia de una mejora muy notable.

d) **PROCESOS.** Esta es la palabra clave de la definición, ya que basándonos en la teoría de Adam Smith, proceso es el conjunto de tareas simples, asignadas a un especialista, realizadas por éste. Muchos administradores no están familiarizados con los procesos, pero es en la Reingeniería en donde se tienen que esforzar por rediseñarlos.

2.3 DEFINICIONES DE LA REINGENIERIA APORTADAS POR OTROS AUTORES.

Según los autores del libro "Cómo hacer Reingeniría", Manganelli y Klein, la definen de la siguiente manera: "Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización".

Según los autores del libro "Reingeniería, Cómo aplicarla con éxito en los negocios", Daniel Morris y Joel Brandon, definen a la Reingeniería como:

"Rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implementación de los nuevos diseños".

CAPITULO III

ETAPAS DE LA REINGENIERIA

La reingeniería se realiza por etapas, mismas que se tienen que ir realizando una detrás de la otra, sin dejar pasar el tiempo para observar los resultados deseados en la oportunidad esperada.

Los altos administrados esperan que los resultados de un proyecto sean rápidos, no les gustan las investigaciones largas, ya que ellos lo que esperan son beneficios económicos en corto plazo.

Me basaré en el libro de "Cómo hacer la Reingeniería" de los autores Raymond L. Manganelly y Mark M. Klein, para la explicaciòn de este apartado.

La Reingeniería consta de 5 etapas que se realizan en forma consecutiva. Cada etapa de la Reingenieria se dividen en tareas, dando un conjunto de 54 tareas, pareciera que se hacen una detrás de otra, pero el orden es sólo parcial. La metodología es flexible, algunas tareas las puedes adelantar o atrasar, otras las puedes repetir.

Primera Etapa. Preparación.

El propósito de esta etapa es de movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. En esta etapa se produce un cambio, una estructura organizacional y se constituye el equipo de reingeniería, así como el plan de acción.

En esta etapa se resuelven preguntas claves como:

¿Cuáles son los objetivos y las expectativas de los altos ejecutivos?, ¿Cuál es el nivel de compromiso por parte de ellos ante este proyecto?, ¿Cuáles son las metas a alcanzar?, ¿Quiénes deben de estar en el equipo?, ¿Qué capacidades y destrezas deben estar combinadas para que salga adelante este proyectos?, ¿Qué se necesita comunicar al resto del personal, para obtener su confianza en el proyecto?, entre algunas otras.

Tarea # 1.1: Reconocer la necesidad.

Las compañías no emprenden la reingeniería porque es una moda, sino porque es su último recurso. Se debe a un cambio en el mercado, a un déficit financiero, a un cambio de tecnología o a un cambio ambiental.

La decisión de iniciar una reingeniería viene de un alto administrativo motivado por tres razones básicas: el dolor, el temor o la ambición. El impacto de emprender una reingeniería en tan fuerte que se requiere de una persona de alto nivel para ello, además es necesario un cambio de cultura y

para transformar la cultura de una organización se requiere de este funcionario, así como de que esta persona sea un gran líder.

Para que este ejecutivo tome una decisión tan radical como emprender la reingeniería necesita pasar por cuatro momentos claves: la conciencia, curiosidad, interés y fe; y de esta manera reconocer que existe la necesidad de emprender el camino al cambio. A este líder se le conoce como patrocinador, y por lo general necesita de un facilitador.

Tarea # 1.2: Desarrollar consenso ejecutivo.

Una vez que el ejecutivo se decide a patrocinar la reingeniería, el paso que sigue es formar el consenso. Este se puede realizar de manera informal mediante juntas personales o de grupos, conversaciones casuales, mandando a cursos o seminarios de reingeniería a ciertas personas, memorandos, por medio de muchas más actividades.

Como mínimo el consenso ejecutivo debe de estar formado por el director ejecutivo, el jefe de operaciones, el jefe de finanzas, el jefe de recursos humanos y el jefe de informática, así como de los elementos potenciales o dueños del área a rediseñar.

Tarea # 1.3: Capacitar al equipo.

Es necesario que ya reunido el equipo de trabajo se le capacite en el conocimiento de la misión del proyecto. Se definan las expectativas de la

administración, para desarrollar el trabajo en equipo. Es necesario que el equipo aprenda el método a seguir, conozca las herramientas a necesitar tanto manuales como automatizadas, adopten terminología común y logren asumir la responsabilidad del proyecto.

Tarea # 1.4: Planificar el cambio.

Finalmente en esta etapa de preparación, se llega a la planificación del cambio. En esta fase el equipo de trabajo define el plan global para el resto del proyecto. Este plan debe de estar bastante detallado, se determinarán todos los procesos que se deben de rediseñar y en qué orden se va a trabajar. Así como los planes de comunicación para que todos los interesados estén enterados de una manera constructiva.

Segunda Etapa. Identificación.

El propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo del negocio con procesos orientados al cliente. Es aquí donde se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; se identifican actividades que agregan valor; se realiza un diagrama de la organización y sus recursos y se seleccionan los procesos que se deben de rediseñar.

Las interrogantes que se contestan en esta fase son las siguientes:

¿Cuáles son nuestros principales procesos?, ¿Cuáles son los puntos donde se tocan los procesos con los de los clientes y proveedores?, ¿Cuáles son los procesos estratégicos de valor agregado?, ¿Cuáles son los procesos

que se deben rediseñar en un término de 90 días, un año o posteriormente?

Tarea # 2.1: Modelar Clientes.

Es en esta fase donde se identifican los clientes externos, sus necesidades y deseos, la interacción que tienen con los procesos a rediseñar.

Tarea # 2.2: Definir y medir rendimiento.

Aquí se definen las medidas de rendimiento orientadas al cliente, se determinan los actuales rendimientos, como sus variaciones. Se examinan las normas actuales y se identifican los problemas de rendimiento.

Tarea # 2.3: Definir entidades.

"Esta tarea define las entidades o "cosas" con que negocian las organizaciones. Una entidad es una abstracción que se realiza en uno o más casos específicos. Por ejemplo, la entidad "empleado" puede presentar los casos "Juan", "Pedro" y "Enriqueta". Las entidades tienen atributos que las describen, por ejemplo: número de seguro social, fecha de nacimiento, dirección. Algunos atributos de entidad guardan relación con el estado en que se encuentra la entidad, por ejemplo, empleado o jubilado. Algunas entidades, como clientes y empleados, son de larga duración y se denominan "permanentes". Otras, como son los pedidos y los cheques, se denominan "transacciones"."

Entonces ya explicado lo que es una entidad, entendemos que en esta tarea se definen las entidades, y los estados de cada una de ellas; y se correlacionan los cambios de estado con las interacciones, es decir que se identifica que interacción cambia cada cambio de estado.

Tarea # 2.4: Modelar procesos.

Es en esta tarea donde se definen los procesos y se identifican su serie de cambios de estado. Se establecen los objetivos del proceso y los factores críticos del éxito.

El propósito de esta tarea es obligar al equipo de reingeniería a ver el trabajo del negocio en una forma nueva: basándose en los procesos en vez de las funciones.

El autor define que un proceso es: "Una serie de actividades que convierte insumos en productos cambiando el estado de una o más entidades de interés.

Tarea # 2.5: Identificar actividades.

En esta tarea se identifican las princepales actividades necesarias para efectuar cada cambio de estado. Se determina el grado en que cada actividad agrega valor, es decir, el grado en que la actividad contribuye a satisfacer las necesidades o deseos del cliente.

Tarea # 2.6: Extender modelo de proceso.

En esta fase se identifican a los abastecedores internos y externos y sus interacciones con los procesos. En este punto, el modelo de proceso empieza a revelar que ciertos individuos y grupos dentro de la organización son a la vez proveedores y clientes. El proceso toma la forma:

PROVEEDOR EXTERNO ➡ CLIENTE/PROVEEDOR INTERNO ➡ CLIENTE/PROVEEDOR INTERNO ➡ CLIENTE/PROVEEDOR INTERNO ➡ CLIENTE EXTERNO

La tarea identifica también medidas adicionales de rendimiento orientadas a los clientes internos y las incorpora también en el modelo de proceso.

Tarea # 2.7: Correlacionar organización.

Esta tarea define las organizaciones que toman parte en cada una de las actividades principales y el tipo de su participación. Se define la frontera proceso/organización.

Tarea # 2.8: Correlacionar recursos.

En esta tarea se calcula el número de empleados y los gastos en cada actividad o proceso. También se calculan los volúmenes y la frecuencia de las transacciones.

Esta información es necesaria para computar los costos anuales estimados por actividad y por procesos, lo mismo que el costo unitario por

transacción.

Tarea # 2.9: Fijar prioridades de procesos.

En esta tarea se pondera cada proceso por su impacto sobre las metas del negocio y las prioridades fijadas por el consenso ejecutivo y por los recursos consumidos. Se toman en cuenta, al igual que el tiempo, el costo, la dificulad y el riesgo de la reingeniería en un enfoque mulidimensional a fin de fijar prioridades para el proceso de reingeniería.

Tercera Etapa. Visión.

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. En esta etapa se identifican los elementos existentes del proceso tales como organizaciones, sistemas, flujo de información y problemas.

Se producen medidas y variaciones entre el rendimiento actual de los procesos y las oportunidades de mejorarlos. Se definen los cambios que se necesitan y se declara la visión de los nuevos procesos.

Tarea # 3.1: Entender la estructura del proceso.

Esta tarea amplía la comprensión de los aspectos estáticos del proceso modelado en la segunda etapa de la reingeniería. Se identifican todas las actividades y los pasos del proceso, todas las organizaciones, funciones y cargos primarios que toman parte en él. Se prepara una matriz

de actividades, y se identifican los sistemas y la tecnología usados y las políticas aplicables.

Tarea # 3.2: Entender el flujo del proceso.

En esta tarea se amplía la comprensión de los aspectos dinámicos del proceso modelado identificando puntos primarios de decisión y subprocesos, identificando variaciones de flujo.

El objetivo de la presente tarea y la anterior es asegurarse de cómo funciona el procedimiento actual, y de que el reemplazo del modelo rediseñado realmente mejore considerablemente el rendimiento.

Tarea # 3.3: Identificar actividades de valor agregado.

Aquí se evalúa el impacto de cada actividad del proceso sobre las medidas de rendimiento externo para identificar actividades que agregan valor, las que no lo agregan y las que son puramente de control interno.

Tarea # 3.4: Referenciar el rendimiento.

En esta tarea se compara el rendimiento de los procesos de la empresa y la manera como se llevan a cabo, con los de organizaciones semejantes, a fin de obtener ideas para mejorar.

Tarea # 3.5: Determinar los impulsores del rendimiento.

Es aquí donde se definen los factores que determinan el rendimiento

del proceso identificando fuentes de problemas y errores, capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso, disfunciones e incongruencias, fragmentación de actividades u oficios, lagunas de información o demoras.

Tarea # 3.6: Calcular oportunidades.

Es en esta tarea donde se aprovecha todas la información adicional que hasta el momento se ha obtenido, para ampliar la evaluación inicial de la oportunidad de mejorar el proceso. Se calcula el grada de cambio, la dificultad del rediseño, los costos y beneficios.

Tarea # 3.7: Visualizar el ideal externo.

En esta tarea se describe cómo sería el proceso una vez optimizado todas las medidas de rendimiento externo. Se describen también las nuevas actividades que tienen interfaz con clientes y proveedores.

Tarea # 3.8: Visualizar el ideal interno.

Aquí se describe como operaría el nuevo proceso ya optimizado con todas las medidas de rendimiento interno. Aquí se describen como se realizarán las actividades claves para alcanzar el rendimiento ideal.

Tarea # 3.9: Integrar visiones.

Es posible que entre los ideales interno y externo existan algunos conflictos. Entonces en esta tarea se busca un relación entre las capacidades alternas para producir la visión integrada más eficaz.

Tarea # 3.10: Definir subvisiones.

En esta tarea se examina el tiempo necesario para realizar la visión del proceso. Y la posibilidad de definir subvisiones sucesivas entre el proceso actual y la visión completamente integrada.

Cuarta Etapa. Solución.

a) Diseño Técnico:

El propósito del diseño técnico es especificar las dimensiones técnicas del nuevo proceso. Esta etapa produce descripciones de la tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles empleados por el proceso de reingeniería.

Tarea # 4a.1: Modelar relaciones de entidades.

En estas etapas se identifican las relaciones entre las entidades, es decir, las cosas con que tiene que ver un proceso, los elementos técnicos del proceso que comprenden la recolección de información sobre las entidades. En este paso se modelan los datos.

Tarea # 4a.2: Reexaminar conexiones de los procesos.

En esta etapa se considera si el movimiento de los paso entre las actividades del proceso, o la redistribución de la responsabilidad de los pasos pueden mejorar el rendimiento.

Tarea 4a.3: Instrumentar e informar.

Esta tarea identifica la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso, define puntos donde la información se puede almacenar y agrega subprocesos, según se necesite, para captar, reunir y diseminar la información necesaria.

Tarea 4a.4: Consolidar interfaces e información.

En esta tarea se definen los cambios de proceso necesarios para reducir o simplificar interfaces, tanto internas como eternas. En términos generales, esta tarea reduce la redundancia.

Tarea 4a.5: Redefinir alternativas.

Esta tarea evalúa la necesidad continua de casos especiales, si los hay en el proceso. Si es necesario considera segregar los casos especiales en procesos separados. En otros términos, busca reemplazar un solo proceso complejo por uno o más procesos simples.

Tarea 4a.6: Reubicar y reprogramar controles.

En esta tarea se pretende reducir el número de actividades que no agregan valor en el proceso, simplificando la estructura de su control.

Tarea 4a.7: Modularizar.

Aquí se definen las partes del proceso rediseñado que se pueden

implantar independientemente. El análisis detallado de esta tarea, permite determinar las dependencias e interacción entre las actividades y entidades del proceso.

Tarea 4a.8: Especificar implantación.

En esta tarea se utilizan los módulos definidos en la tarea anterior para evaluar alternativas estructurales. El análisis de las alternativas conduce a la implantación elegida de cada módulo en el espacio, el tiempo y la organización.

Tarea 4a.9: Aplicar tecnología.

La tecnología y el recurso humano son los dos capacitadores claves en la reingeniería de procesos. La nueva visión del proceso ciertamente deberá contener de alguna manera este capacitador en alguna aplicación específica.

Tarea 4a.10: Planificar implementación.

Aquí se empiezan a desarrollar los planes preliminares para implementar los aspectos técnicos del proceso rediseñado, incluso desarrollo, adquisiciones, instalaciones, prueba, conversión e implantación.

b) Diseño Social:

El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso. La etapa de diseño social produce descripciones de la

organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se emplean en el proceso rediseñado. En conjunto con la etapa de diseño técnico y diseño social, se producen planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y reubicación del personal.

Tarea # 4b.1: Facultar a empleados que tienen contacto con clientes.

Para mejorar la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta al cliente, es preciso facultar al personal que tiene contacto con éste. Esta tarea define los cambios de responsabilidad, autoridad, conocimientos, destrezas e instrumentos que se necesitan para capacitar al personal que tiene contacto con el cliente, a fin de que mejore su desempeño.

Tarea # 4b.2: Identificar grupos de características de cargos.

Esta tarea identifica el conjunto de destrezas, conocimientos y orientación pertinentes tanto al proceso actual como al rediseñado. Se preparan dos matrices de los cargos actuales y redefinidos, frente al conjunto de destrezas, conocimiento y orientación que se necesitan para el cargo.

Tarea # 4b.3: Definir cargos / equipos.

Aquí se evalúan la correspondencia entre los grupos de características de los cargos actuales y los que se necesitan, y entre equipos

de cargos actuales y necesidades. Sobre esta base se definen los nuevos cargos y los nuevos equipos.

Tarea # 4b.4: Definir necesidades de destrezas y personal.

En esta tarea se identifica el nivel de destreza necesario para cada nuevo cargo y revisa la matriz preparada en la tarea # 4b.2.

Tarea # 4b.5: Especificar la estructura gerencial.

Esta tarea especifica cómo se realizarán en el proceso rediseñado los tres componentes principales de la gerencia. Identifica al dueño del proceso y las responsabilidades de la dirección del trabajo y del desarrollo del personal, define el liderazgo del equipo, y evalúa la necesidad de gerencia de primer y segundo nivel.

Tarea # 4b.6: Rediseñar fronteras organizacionales.

Es aquí donde se considera la conveniencia de cambiar la estructura organizacional a fin de asegurar que cada equipo permanezca dentro de una sola organización y reducir el número de fronteras organizacionales que el proceso atraviesa.

Tarea # 4b.7: Especificar cambios de cargo.

Esta tarea prepara una nueva matriz de requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, frente a transiciones de cargos viejos a cargos

nuevos.

Tarea # 4b.8: Diseñar planes de carreras.

Esta tarea es parecida a la anterior, salvo que ahora la matriz es de transición de un cargo nuevo a otro cargo nuevo. En los procesos rediseñados, las distinciones de cargos basadas en posición jerárquica y relaciones de dependencia tienden a ser reemplazadas por distinciones basadas en conocimientos y destrezas.

Tarea # 4b.9: Definir la organización de transición.

Esta tarea examina el diseño social de las subvisiones, si las hay. Se lleva a cabo junto con la tarea #4a.8 para que los elementos sociales y técnicos del proceso sean congruentes.

En esta tarea se describen los cargos, los métodos gerenciales y las estructuras organizaciones en puntos intermedios entre la situación corriente y el diseño del proceso final. También identifica los cambios que se necesitan para efectuar las transiciones.

Tarea # 4b.10: Diseñar programa de gestión del cambio.

Esta es la tarea más importante de la reingeniería porque más proyectos fracasan por falta de una eficiente gestión del cambio que por razón de defectos en su diseño técnico o social. Cuando se ejecute el

programa del cambio, a cada persona hay que tratarla como un individuo, cualquiera que sea su cargo. Se planifica un programa de comunicaciones, un programa para evaluar aceptación e intervenir si es necesario, y un programa de educación general y capacitación para todo el personal.

Tarea # 4b.11: Diseñar incentivos.

El propósito de esta tarea es concertar las metas individuales, organizacionales y del proceso definiendo incentivos que motiven a la gente para hacer la transición al nuevo proceso, alcanzar los niveles proyectados de rendimiento y comprometerse a una mejora continua.

Tarea # 4b.12: Planificar implementación.

En esta tarea se desarrollan planes preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, incluso alistamiento, educación, capacitación, reorganización y reubicación. Aquí se define también la "estructura gobierno" para la siguiente etapa, es decir, se definen el papel y las responsabilidades del patrocinador del proyecto, del dueño del proceso, del gerente del proyecto rediseñado y de otros individuos y organizaciones.

A las funciones de servicios de información y de recursos humanos les corresponde un papel importante en la siguiente etapa.

Quinta Etapa. Transformación.

1020130109

La finalidad de esta última etapa es la de realizar la visión del proceso implementando el diseño producido en la etapa anterior. La etapa de transformación produce una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y crear los mecanismos de cambio continuo.

Esta etapa debe contestar a las preguntas de cómo controlar el progreso, de cómo saber si vamos por buen camino, de cómo resolver los problemas que surgan y cómo crear un impulso de cambio continuo.

Tarea # 5.1: Completar el diseño del sistema.

En esta tarea, con la ayuda del equipo de informática, o bien de un equipo de desarrollo de sistemas externo, se completa el modelo del nuevo proceso. Incluye el crear subprocesos, el modelar datos, definir aplicaciones. Es en esta tarea donde se decide, si es necesario, la selección de alguna aplicación externa, de un sistema disponible en el mercado y que se apegue al modelo rediseñado.

Tarea # 5.2: Ejecutar diseño técnico.

Si la empresa cuenta con un buen equipo de informática, es en esta tarea donde se ponen manos a la obra en el diseño técnico del sistema a utilizar con el nuevo proceso. Si el sistema se compraría, esta tarea la realiza el proveedor.

Tarea # 5.3: Desarrollar planes de pruebas y de introducción.

En esta tarea se determinan los métodos que se van a usar para validar el sistema, pueden incluirse pruebas paralelas o piloto. También incluye los métodos que se van a usar pra conversión y transición de datos. Se definen también los planes de contingencia y de retirada.

Tarea # 5.4: Evaluar al personal.

Esta tarea evalúa al personal actual en función a sus destrezas, conocimientos, orientación, grado de conformidad con el cambio y su aptitud. Se evalúa la aptitud para conocer la disposición de cada persona para la realización de las actividades que realiza el nuevo cargo. Puede ser que haya personal muy capacitado pero para otros puestos no el que han ejercido hasta el momento, o puede ser que con los procesos rediseñados algunas personas definitivamente no se apeguen a lo que se necesita. También se identifican plenamente las necesidades para finalizar los componentes del plan de estudios para educación y capacitación y para asignar al personal a los cursos específicos.

Tarea # 5.5: Construir sistema.

"Esta tarea produce una versión del nuevo proceso lista para operaciones. Incluye desarrollo y prueba de bases de datos, desarrollo y prueba de sistemas y procedimientos, documentación y conversión de datos."

Tarea # 5.6: Capacitar al personal.

En esta tarea se proporciona la capacitación en la operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso, justo a tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades.

Tarea # 5.7: Hacer prueba piloto del nuevo proceso.

Esta tarea pone en operación el nuevo proceso en una área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implantación total.

Tarea # 5.8: Refinamiento y transición.

En esta tarea se corrigen las fallas que se descubran en la operación piloto e implantan el nuevo proceso en una forma controlada.

Tarea # 5.9: Mejora continua.

Para que haya mejora continua del proceso, hay que cumplir con tres requisitos:

1) Al personal del proceso hay que darle metas claras y medibles.

2) Hay que dar al personal del proceso las herramientas necesarias para efectuar cambios de rendimiento.

3) Hay que dar al personal del proceso responsabilidad, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento.

CAPITULO IV

LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO

Las modificaciones que en una empresa se llevan a cabo se deben al hecho de querer mejorar. La finalidad es aumentar la ventaja competitiva y cuando esta meta se expresa con claridad, el personal actúa con entusiasmo y motivado hacia el cambio.

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.

"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 se 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."[7]

---

[7] Del libro Reingeniería, Como aplicarla con éxito en los negocios por Daniel Morris y Joel Brandon. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. México, 1996.

El Grupo de Deloitte & Touche Consulting, cita en un programa de Reingeniería aplicado en una empresa importante lo siguiente:

" Debe tenerse presente que no hay nada más difícil de arreglar, más dudoso de tener éxito y más peligroso de llevar a cabo que el iniciar un cambio. El innovador crea enemigos en todos aquellos que prosperaron en el orden anterior y sólo se obtiene el apoyo poco entusiasta de aquellos que prosperarían bajo el nuevo orden. Su apoyo es desapasionado en parte, por el temor a sus adversarios, quienes tienen las leyes existentes a su favor, y en parte por que el hombre es generalmente incrédulo, nunca confía realmente en lo nuevo al menos que lo hayan probado con la experiencia".

Esto es prácticamente normal, ya que el hombre por naturaleza es reacio al cambio, sobretodo cuando logra acoplarse a un proceder. Siempre el cambio lo intranquiliza, lo tensiona y por lo tanto, su comportamiento no es de apoyo total. Pero el líder de la Reingeniería debe tener la habilidad de convencer que con el cambio mejorará la situación de la empresa. Mejorando la empresa, mejorarán también todos sus elementos.

La administración del Cambio se enfoca en la organización y su gente para reducir la resistencia al cambio. Consiste en estrategias, herramientas y prácticas que harán posible una reingeniería exitosa, como por ejemplo:

- Proporcionar guía para el liderazgo y la comunicación para asegurar un compromiso y recursos para el proceso del cambio.
- Las actividades y comportamientos necesarios para implementar los procesos de Reingeniería y la transición a la nueva organización.
- Asegurar que la organización esté estructurada apropiadamente para que permita que los procesos de negocios logren los resultados deseados.
- Permitir que la gente trabaje eficaz y armónicamente con los nuevos procesos y tecnologías.

La administración del cambio juega un papel muy importante en la etapa final de la Reingeniería, es decir en la Transformación de los nuevos diseños, ya que:

1. Ayuda a desarrollar y comunicar una visión clara del futuro.
2. Genera una involucración y entusiasmo por el rediseño y la reestructuración.
3. Alínea a la nueva organización con los procesos de la Reingeniería.
4. Rastrea y mide los éxitos visibles y cuantificables.

Una administración del cambio eficaz proporciona tanto explicaciones lógicas como el mecanismo para controlar el destino propio, y está dirigida a las necesidades racionales y emocionales de la gente que está atravesando el cambio.

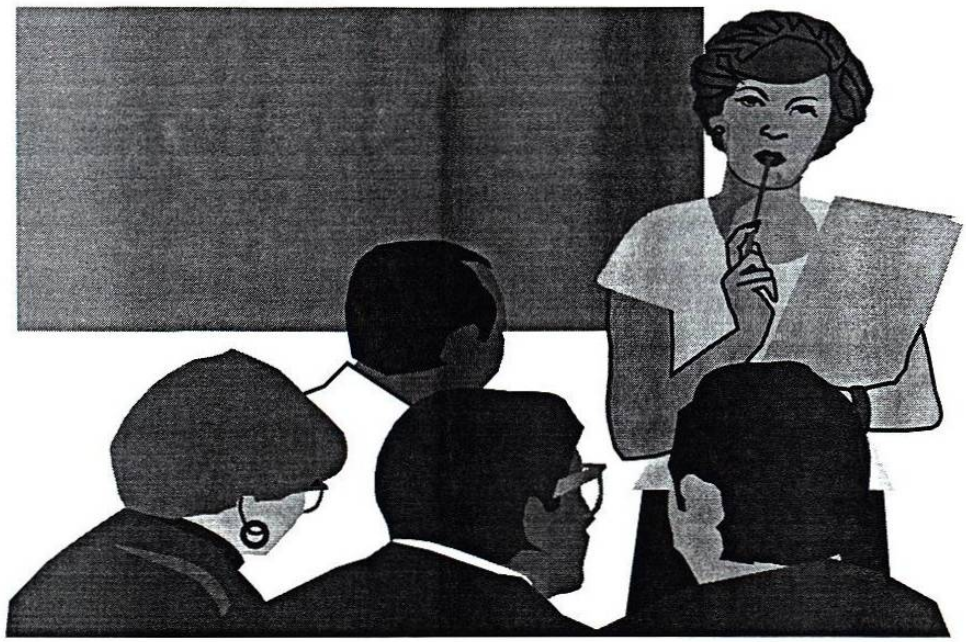


Figura 3: "El personal involucrado, analiza, entiende y decide. Siente, se compromete y actúa".

El Grupo de Deloitte & Touche Consulting, propone que la administración del cambio debe de contemplar a la organización como un sistema interconectado, entre los líderes, los equipos, los individuos y la organización.

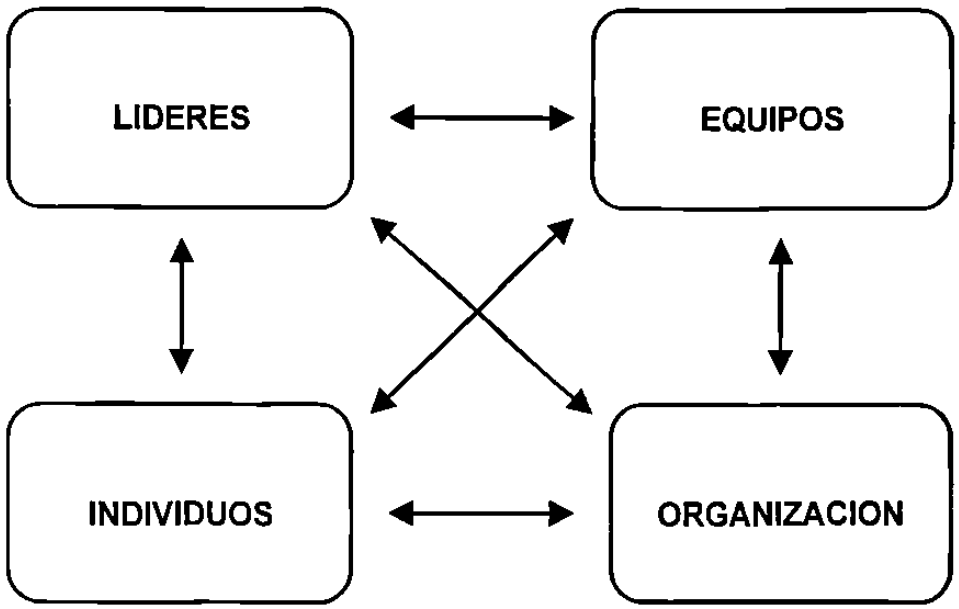


Figura 4: Estructura de Administración del Cambio de cuatro niveles. (Según Deloitte & Touche)

En este modelo existen un conjunto de procesos apoyados por herramientas utilizadas para implementar la visión del cambio. El equipo de liderazgo se compromete a la visión del cambio, desarrollando planes de acción tangibles para apoyar al cambio.

Los individuos se reúnen para crear equipos de trabajo de alto desempeño. Los equipos son evaluados con programas específicos y los gerentes logran ser verdaderos líderes del cambio.

Para lograr el éxito, los individuos deberán estar equipados con habilidades funcionales y emocionales, que son necesarios para la transición al nuevo ambiente.

Las estructuras y procesos deberán estar alineados con los objetivos y la visión del proyecto.

La planeación de la Ruta para el cambio según el Grupo de Deloitte & Touche Consulting lleva los siguientes pasos:

1. Alineación del liderazgo: Alcanzar claridad y llegar a un acuerdo entre los líderes para que todos "hablen el mismo idioma" y dirijan el cambio de una manera congruente en toda la organización.
2. Acción de Liderazgo: Transmitir a toda la organización el intenso compromiso e impulso que tiene el equipo de líderes por cambiar, de manera que surja el deseo tanto en gerentes como en los empleados por generar los resultados necesarios y mantener una acción continua durante toda la implantación.
3. Creación del equipo: Crear un equipo de cambio con gente capaz y eficiente, con la habilidad y el compromiso necesarios para dirigir a la organización a través de un proceso de cambio exitoso.
4. Comunicación: Crear un proceso de intercambio de comunicación que involucre a los principales comunicadores, internos y externos para prepararlos para el cambio e introducir su participación en el proceso de cambio.
5. Involucramiento del Liderazgo: Traspasar exitosamente la propiedad del Equipo de Cambio a los líderes responsables de terminar la implantación.

6. Capacidad al Cambio: Ayudar a los empleados a desarrollar la habilidad de funcionar bajo la presión del cambio continuo y profundo.
7. Nuevas habilidades para el lugar de trabajo: Proporcionar a las personas de todos lo niveles un proceso para desarrollar las nuevas funciones, habilidades y mentalidades que las ayudarán a tener éxito en el nuevo lugar de trabajo.
8. Transferencia de Capacidades: Desarrollar la capacidad de cambiar y de tener un aprendizaje organizacional continuo.
9. Diseño de la organización: Definir para la nueva estructura organizacional tanto los aspectos verticales como horizontales, las características de nivel general y también para identificar de manera general la definición de los puestos, los cuales sirven para los nuevos procesos.
10. Transición a la Nueva Organización: La transición de la fuerza laboral es necesaria en la mayoría de las iniciativas del cambio. El enfoque que la organización tome en esta actividad, envía un mensaje a los empleados que dejan la organización y a los que "sobreviven". Los objetivos de la transición de la fuerza laborales son: determinar la forma menos dolorosa y más equitativa de la transición de aquellas personas que ya no tienen futuro en la organización; definir e implementar la mejor estrategia para motivar a las personas que sobreviven la reducción; y re-capacitar y re-educar a los sobrevivientes en sus nuevos puestos

11. Alineación del proceso de recursos humanos: Asegurar que los procesos de recursos humanos, apoyen las habilidades, comportamientos y valores necesarios para la nueva organización.
12. Administración del desempeño: Seguir, medir y gratificar los comportamientos individuales o de equipo que están alineados con las metas organizacionales. En el entorno de la administración del cambio, la administración del desempeño es el proceso por el cual los objetivos organizacionales son definidos, traducidos a objetivos individuales, comunicados y perpetuados en toda la organización.

De esta manera podemos concluir que la administración del cambio, es el motor que culminará una buena Reingeniería. Trabajando en equipo, de manera integral toda la organización, se lograrán los resultados esperados.

CAPITULO V

REINGENIERIA DE PROCESOS ENFOCADA EN EL AREA FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LAS AREAS OPERATIVAS

Desde los primeros capítulos en donde hablo de lo más básico de la Reingeniería, puntualizo que las empresas que se deciden a emprender el camino del cambio, tienen que empezar de cero, tienen que analizar lo que hacen y definir que cuentan con más de un 10% de desaprobación, de ineficientización para iniciar este gran paso.

En principio se revisan los procedimientos actuales y se definen nuevos procedimientos. Para iniciar el cambio dentro del área financiera, se tiene que considerar que es en este departamento en donde vienen a resumirse muchas otras áreas, que juntas forman un sistema de información que le permiten a los altos directivos tomar las decisiones necesarias para marchar sobre el mejor camino.

La empresa se ve como un todo. Teniendo como corazón al área financiera, observemos el siguiente cuadro:

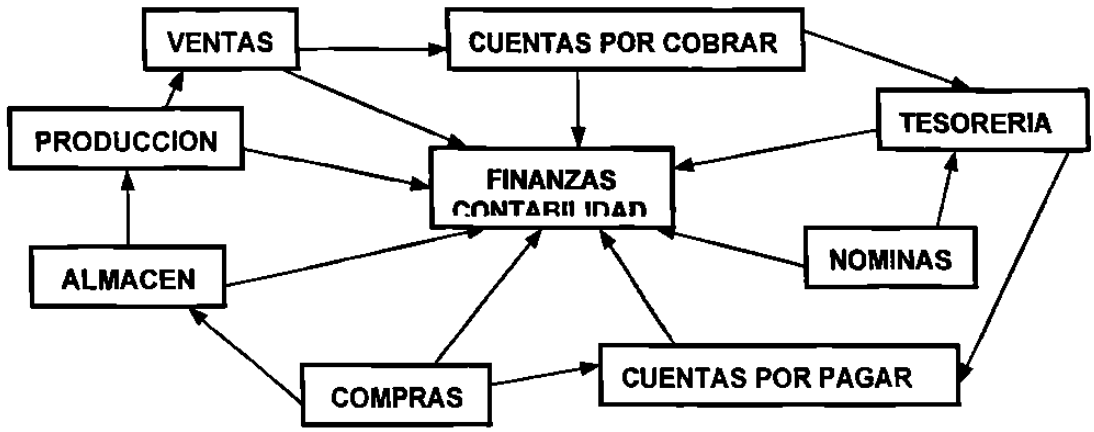


Figura 5: Diagrama que muestra las operaciones que fluyen en torno al área financiera.

Como podemos apreciar, este diagrama nos muestra las operaciones en torno al área financiera, muchas de éstas son transacciones que constantemente están sucediendo y que de las mismas se pueden formar estadísticas, análisis, listados, registros, antigüedades de saldos, estados financieros, todos esos reportes que son instrumento para las decisiones que tienen que tomar día a día los altos directivos.

Un Sistema de Contabilidad es fundamental que exista en una empresa, ya que es la base para determinar la calidad del funcionamiento de cualquier empresa dentro de su ramo. Los criterios de los Principios de Contabilidad generalmente aceptados, describen la manera en la que los detalles de las actividades de las empresas deben de ser registrados y

administrados para tener la certeza de que hay una correcta y objetiva definición del estado actual de la empresa.

Este Sistema de Contabilidad contiene todas las transacciones, tales como lo describe el diagrama anterior. Y es así como la función de Ventas y su facturación diaria debe de ser contemplada en el Sistema de Contabilidad, debido a que determinan la cantidad de ventas registradas en el período, la cantidad de impuesto al valor agregado que se tiene que presentar ante la S.H.C.P. y el total de las cuentas por cobrar o del efectivo recibido en caso de ser ventas de contado.

Obviamente también se tiene que disminuir el inventario en el Almacén por dichas ventas y registrar el costo que implicó el vender esos productos. Si las ventas fueran realizadas a crédito, la empresa debiera de contar con un departamento enfocado a la determinación de los créditos a otorgar y de eficientar y controlar la cobranza diaria. Cada vez que se cobra a un cliente se debe ser disminuido su pago en el estado de cuenta y en el Sistema de Contabilidad se debe registrar dicha transacción.

Por otro lado, si la compañía "Compra" su materia prima o sus productos terminados para reventa, debe de darles entrada en el Almacén correcto, debe registrar dicha compra con el impuesto al valor agregado trasladado al contribuyente, así como registrar el pago de contado, o la Cuenta por Pagar en caso de haber recibido un crédito.

Especial cuidado debiera tener la compañía con todas las compras de importación y las ventas de exportación para contratar los mejores servicios de transportación, los agentes aduanales que les brinden el mejor trato y que la calidad se refleje también en el costo. Estas operaciones también deben ser monitoreadas una por una y deben de registrarse oportunamente los eventos que afecten a la Contabilidad Financiera.

Al igual que las Cuentas por Cobrar, las Cuentas por Pagar deben de ser analizadas una por una y proyectar las fechas de su pago, realizar los cheques o transferencias electrónicas oportunamente y por supuesto debe de existir comunicación con el Área Contable y de Tesorería.

El departamento de Recursos Humanos, en muchas empresas es el responsable de la realización de la Nómina, el control de las horas extras, las faltas justificadas o no, los permisos, la puntualidad, los bonos, préstamos, fondo de ahorro, aguinaldo, prima vacacional, impuestos, etc. todo lo que debe de incluir en cada nómina semanal o quincenal, según políticas de la empresa. Este departamento también debe comunicar el resumen de cada transacción para ser registrada en Contabilidad, e informar al departamento de Tesorería para que programe su distribución de efectivo.

Es en el departamento de Tesorería en donde recaen todos los movimientos relacionados con las entradas y salidas de dinero, es el

responsable de realizar las conciliaciones bancarias y también está obligado a informar de sus eventos al departamento de Contabilidad.

Es así como todas las áreas están relacionadas con el Sistema de Contabilidad.

Si la empresa se decide a iniciar un trabajo de reingeniería en el área financiera se tiene que enfrentar a una serie de procesos que ya realiza y otros que debe empezar a realizar; necesita contar con una buena supervisión, y por supuesto con el apoyo de la alta dirección. Inútil sería el esfuerzo de unos cuantos cuando la alta dirección ni al menos está enterada de este trabajo.

Características de la Reingeniería de Procesos.

- *Varias tareas se combinan en una.* Tras analizar las tareas que se realizan en cada proceso, en la Reingeniería se puede llegar a convertir varias tareas en un solo proceso. Por ejemplo: Que cuando se realice un pedido a un cliente, aquél ya incluya todos lo necesario para emitir la factura, y que al momento de que se imprima se guarde un registro en el computador que acumule todas las ventas del mes y al final se procese en contabilidad, o bien que cada venta hecha factura se procese en contabilidad en forma simultánea.

- *Los empleados toman las decisiones*. Los empleados son los que están más cerca del proceso, son los que realizan cada transacción, así que les corresponde el ir renovando su proceso, o bien cambiarlo totalmente.

- *Los pasos en los procesos siguen un orden natural*. Al irse creando el nuevo proceso, los paso se darán de forma natural, es decir, un paso llevará a la realización del siguiente paso.

- *Múltiples versiones del mismo proceso*. Durante la Reingeniería de cada proceso se harán muchas pruebas, por lo que existirán varias versiones del mismo proceso, para después quedarse con el más adecuado.

- *El trabajo se ejecuta donde hace más sentido*. El trabajo que se realice será el que empuje al sistema del nuevo proceso a que se vayan originando los nuevos pasos.

- *Chequeos y controles se reducen*. Se realiza un proceso más completo, la consecuencia es que se minimizan los chequeos y controles ya que se cuentan con sistemas más confiables.

- *Las reconciliaciones se minimizan*. Lo automático del nuevo proceso trae como consecuencia que las reconciliaciones se minimicen, ya que de manera automática irán conciliando las operaciones.

- *Se hace un híbrido de operaciones centralizadas y descentralizadas*. Es decir se procesan operaciones totalmente nuevas y diferentes a las que anteriormente se estaba acostumbrado.

CAPITULO VI

MODELO PROPUESTO: "LOS SISTEMAS FINANCIEROS INTEGRADOS COMO HERRAMIENTA PARA LA GERENCIA"

"Un sistema es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan en conjunto", esta definición la emiten el autor James A. Senn en el libro Sistemas de Información para la Administración.

El objetivo de un sistema es asegurar que la información es exacta y confiable, y que esté disponible y sea aprovechable cuando se le necesita.

Los elementos de un sistema son el personal que proporciona y solicita la información, el computador, bases de datos y el sistema de información, lo veremos en una gráfica.

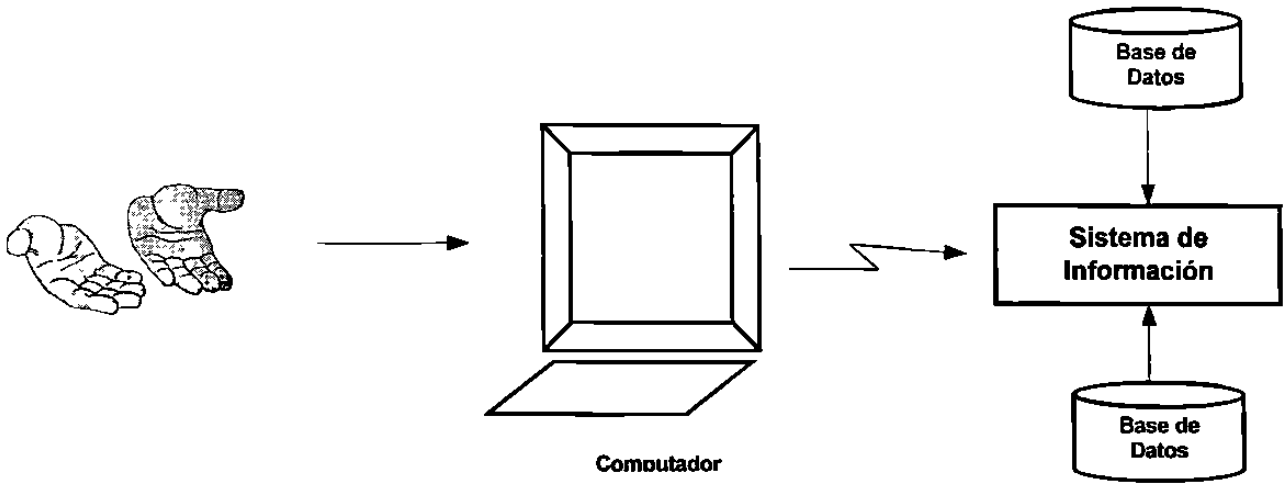


Figura 6: Gráfica de los Componentes de un Sistema de Información.

El sistema de información ejecuta tres actividades básicas. En primer lugar, recibe de fuentes internas o externas de la empresa los datos como elementos de entrada, después actúa sobre los datos para procesar la información y finalmente el sistema produce la información para un futuro usuario, que tal vez sea un gerente, administrador o un alto directivo.

Un sistema de información no necesita estar basado en el uso de computadoras, pero en la actualidad, la empresa que no cuenta con un sistema computarizado, tarda mucho más tiempo en obtener la información deseada.

Primeramente quiero puntualizar las siete razones que el autor antes mencionado enuncia de porqué los administradores necesitan los sistemas de información:

1. *La explosión de la información*. La Revolución Industrial trajo consigo la Revolución Tecnológica, y el incentivo de esta última es la información. La rapidez con la que los sistemas en computadoras recopilan la información sobre cada día más eventos y acontecimientos ha ocasionado una explosión de la información.
2. *El ritmo rápido del cambio*. Cada día los administradores han ido descubriendo que la única constante es el cambio. Mantenerse al día en la tecnología de información es la preocupación continua de la gerencia. Los sistemas de información serán un instrumento cada vez más esencial para acumular detalles vitales y transformarlos en información utilizable.
3. *La creciente complejidad de la administración*. Debido en gran parte al ritmo de vida de una organización, y en otra parte al alcance y dimensión de las tareas administrativas, el trabajo de la gerencia está creciendo en complejidad.
4. *La interdependencia de las unidades de la organización*. Las organizaciones no son agrupamientos incoherentes de trabajadores o estaciones de trabajo. Dado que todas las actividades están relacionadas, cada individuo interactúa con sus colegas. Los éxitos y los problemas en un extremo de la empresa afectan a las actividades en otras partes de la misma, aunque se encuentren geográficamente muy separadas. Es evidente que las organizaciones son sistemas,

componentes individuales interconectados que persiguen metas y objetivos comunes. Los directores administrativos utilizan la información para comunicarse entre sí y con los miembros del personal directivo y empleados.

5. *El mejoramiento de la productividad*. La productividad es la aptitud para incrementar la eficiencia de un proceso. Los sistemas de información computadorizados, desarrollados y utilizados adecuadamente, pueden mejorar la productividad aumentando el volumen del trabajo realizado y la velocidad con la cual se ejecutan las transacciones.
6. *La disponibilidad de las computadoras para los usuarios finales*. Con una computadora personal se puede manejar información contable y administrativa para probar el impacto de estrategias alternas así como evaluar el motivo de los resultados actuales de la empresa. Resumir grandes volúmenes de datos en una visualización o presentación gráfica, elaborar informes, propuestas y correspondencia e imprimir automáticamente los resultados es sin duda una característica integral de los sistemas de información.
7. *El reconocimiento de la información como un recurso*. La información es reconocida como un recurso para la organización. Carecer de información vital puede ocasionar que los administradores cometan errores, pierdan oportunidades y enfrenten a graves problemas de rendimiento. Los sistemas de información también son un recurso. Incrementan la capacidad de los administradores y de los trabajadores, y hace posible lograr nuevos niveles de eficacia y eficiencia.

Un sistema de computación es un agrupamiento o es un conjunto de elementos de equipo que trabajan interconectados bajo ciertos medios de control, con objeto de procesar datos y producir informes de resultados.

Dentro de una empresa hay muchos subsistemas que están ligados a un sistema controlador, mismo que recibe las bases de datos necesarias a completar la información financiera de una empresa. Por ejemplo el sistema de Facturación, de Cuentas por Cobrar, de Inventarios, de Cuentas por Pagar viene a interfasearse al final de un cierre con el sistema de Contabilidad, o siempre están en línea desde cualquier módulo uno puede observar la información, obtener reportes, gráficos, etc.

La propuesta es que toda empresa debe contar con un Sistema Financiero Integrado que una todas las transacciones que realiza y proporcione a los usuarios, a los gerentes y a los altos directivos la posibilidad de obtener información confiable y oportuna para la toma de decisiones en un entorno altamente competitivo.

CAPITULO VII

INVESTIGACION DE CAMPO Y LIMITACIONES AL PROYECTO

Mi investigación es muy sencilla, me he dedicado a observar algunas empresas de la ciudad donde me ha tocado trabajar, y a lo largo de mi desempeño laboral he visitado empresas de varios giros y tamaños.

He visto que existen organizaciones gigantescas que ya poseen un sistema integrado, si no en todas sus funciones en la gran mayoría, otras medianas que solo llegan a tener un sistema contable y los negocios muy pequeños que ni computadora pueden tener.

En mi opinión todas las empresas pequeñas, medianas o grandes necesitan un sistema para trabajar con organización y calidad. Depende de los recursos que los directores decidan inyectar en este rubro, los que impactarán en el desarrollo de un sistema de lo más sencillo al más complejo.

Existen dos posibilidades para lograr obtener esta tecnología: pueden comprar un sistema integrado ya desarrollado y que se acople a las necesidades de la empresa, o contratar a un equipo de ingenieros de sistemas internos o externo a la empresa para que les desarrolle un sistema a la medida.

En México y todas partes del mundo, los sistemas integrados ya están desarrollándose por expertos ingenieros de sistemas. El Internet está plagado de información de estos sistemas, en los anexos de mi documento incluyo algunos ejemplos.

Más de una empresa importante de la localidad, ha decidido analizar su organización, la manera de cómo ha trabajo hasta la fecha y ha venido a observar que los sistemas son la base de su organización.

Muchas empresas se han percatado que los sistemas actuales que manejan no están interconectados y además cada día el mantenimiento de los mismos se hace más costoso. La vida de los sistemas es de tiempo mediano a no tan largo plazo. La tecnología cada día avanza con pasos más grandes. Estas empresas se han convencido que necesitan del cambio continuo, necesitan rechazar los sistemas actuales ya que integrarlos solo costaría tiempo y mucho dinero, ya que están por obsoletizarse y el contratar a una persona que les dé mantenimiento, al paso del tiempo saldría mucho

más costoso que de una vez adquirir un sistema integrado con una vida proyectada al menos para unos 10 años hacia delante.

Es importante que las empresas dediquen un buen tiempo a la búsqueda de esta herramienta vital para la organización actual de su negocio ya que la decisión de hoy traerá los beneficios o perjuicios de mañana.

Existen muchas empresas dedicadas al desarrollo y venta de sistemas integrados, lo necesario es analizar cada uno de los proyectos, decidir cual es el más conveniente para las necesidades de la empresa en particular y adquirirlo para iniciar un cambio radical en la organización que traería mucho más ventajas que desventajas para la empresa.

Las ventajas de tener un sistema integrado en la organización pueden ser cuantificables y no cuantificables:

Ventajas Cuantificables.

1. Reducción de desechos: Con un sistema integrado se podrán enlazar las áreas de compras y abastecimientos, inventarios, producción y ventas. De tal manera que los desechos y el scrap se vería reducido en un alto porcentaje. Porque únicamente se compraría lo que se necesita producir para vender y que en el inventario no se encuentra en existencia. No se necesitarían de llamadas telefónicas, mails, faxes, ni pérdidas de tiempo en juntas y más juntas, cuando el sistema y la organización trabajan en conjunto y procurando el mismo fin.

2. Disminución de devoluciones o rechazos. Con los sistemas se pueden documentar las especificaciones exactas de los productos a fabricar, por lo que cada día habría menos errores y menos rechazos. El papeleo de realizar la factura, embarcar el producto y el hecho de que haya una revisión de la calidad total del embarque evitaría las devoluciones y rechazos por parte de los clientes.
3. Reducción en el costo de reparaciones: Con los sistemas actuales, si es que los hay, existen problemas y costos incurridos en reparaciones cada día más altos. Es el momento de decidirse al cambio y minimizar este costo.
4. Disminución en el tiempo de entrega de la información: El hecho de tener un sistema integrado nos llevará a obtener información precisa en más corto tiempo.
5. Reducción de costos en nóminas y otros servicios: Puede que no siempre un sistema integrado nos lleve a la necesidad del despido de personal que antes realizaba alguna actividad manual que ahora el sistema la va a realizar automáticamente. Lo que es un hecho es que un sistema integrado viene a cambiar la organización y se reducen mucho los costos por servicios subcontratados y muy probablemente disminuya el costo de la nómina.

Ventajas no Cuantificables.