

Resumen del Libro:
Cómo hacer Reingeniería.

Raymond I. Manganelli y Mark M. Klein.

Índice

CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA.	4
Aprender sobre reingeniería.	4
Definición de Reingeniería.	5
Definición de Proceso.	5
Definición de Flujo de Proceso.	5
Importancia de los Procesos.	5
Tendencias de Reingeniería.	6
La reingeniería y los programas de mejora incremental	7
La mala fama de la metodología.	7
Como seleccionar una Metodología.	8
¿Qué es exactamente una Metodología?	8
¿Qué se puede esperar de usar la metodología correcta para la reingeniería de procesos?	9
Lo que no hará una metodología de reingeniería de procesos.	9
Criterios de Selección.	9
La metodología Rápida Re.	10
Prospectos de Rápida Re.	10
Etapa 1 Preparación.	10
Etapa 2 Identificación.	11
Etapa 3 Visión.	12
Etapa 4 Solución.	12
Etapa 5 Transformación.	13
CAPITULO 2. METODOLOGÍA.	14
Las cinco etapas de Rápida Re.	14
CAPITULO 3 LAS 5 ETAPAS.	14
La etapa 1, Preparación.	14
La etapa 2, Identificación.	15
Tarea 2.1: Modelar Clientes.	15
Tarea 2.2: Definir y Medir el Rendimiento.	16
Tarea 2.3: Definir Entidades.	16
Tarea 2.5: Identificar Actividades.	16
Tarea 2.6: Extender Modelo de Proceso.	17
Tarea 2.7: Correlacionar Organización.	17

Tarea 2.8: Correlacionar Recursos.	17
Tarea 2.9: Fijar Prioridades de Procesos.	17
La etapa 3, Visión.	18
Tarea 3.1: Entender la estructura del proceso.	18
Tarea 3.2: Entender el Flujo del Proceso.	19
Tarea 3.3: Identificar Actividades de Valor Agregado.	19
Tarea 3.4: Referenciar (Benchmarking) el rendimiento.	19
Tarea 3.5: Determinar los Impulsores del Rendimiento.	19
Tarea 3.6: Calcular oportunidades.	19
Tarea 3.7: Visualizar el Ideal (Externo).	20
Tarea 3.8: Visualizar el Ideal (Interno).	20
Tarea 3.9: Integrar visiones.	20
Tarea 3.10: Definir Subdivisiones.	20
La etapa 4 A: Solución: Diseño Técnico.	20
Tarea 4 A.1 Modelar relaciones de entidades.	21
Tarea 4 A.2 Reexaminar conexiones de los procesos.	21
Tarea 4 A.3 Instrumentar e informar.	21
Tarea 4 A.4 Consolidar interfaces e información.	21
Tarea 4 A.5 Redefinir alternativas.	21
Tarea 4 A.6 Reubicar y reprogramar controles.	22
Tarea 4 A.7 Modularizar.	22
Tarea 4 A.8 Especificar implantación.	22
Tarea 4 A.9 Aplicar tecnología.	22
Tarea 4 A.10 Planificar implementación.	23
La etapa 4 B: Solución: Diseño Social.	23
Tarea 4 B.1 Facultar al personal que tiene contacto con el cliente.	23
Tarea 4 B.2 Identificar grupos de características de cargos.	24
Tarea 4 B.3 Definir cargos y equipos.	24
Tarea 4 B.4 Definir necesidades de destrezas de personal.	24
Tarea 4 B.5 Especificar la estructura gerencial.	24
Tarea 4 B.6 Rediseñar fronteras organizacionales.	24
Tarea 4 B.7 Especificar cambios de cargos.	24
Tarea 4 B.8 Diseñar planes de carreras.	25
Tarea 4 B.9 Definir la organización de transición.	25
Tarea 4 B.10 Diseñar programa de gestión del cambio.	25
Tarea 4 B.11 Diseñar incentivos.	25
Tarea 4 B.12 Planificar implementación.	25
La Etapa 5: Transformación.	25
5.1 Completar el diseño del sistema.	26
5.2 Ejecutar diseño técnico.	26
5.3 Desarrollar planes de prueba y de introducción.	26
5.4 Evaluar al personal.	26
5.5 Construir sistema.	27
5.6 Capacitar al personal.	27
5.7 Hacer prueba piloto del nuevo proceso.	27
5.8 Refinamiento y transición.	27
5.9 Mejora continua.	27

Capítulo 1. Marco de Referencia.

El concepto de Reingeniería nace de la Guerra de Estados Unidos de Norte América y España en el año de 1898, cuando después de un análisis de disparos se detectó de 9,500 disparos sólo 121 hicieron impacto, por lo que en la época era muy bueno.

Pero para 1899 en prácticas de tiro durante un tiempo aproximado de 25 minutos contra una embarcación estática, dieron al blanco 2 impactos dentro de las velas del buque de que era víctima de las prácticas.

Tiempo después del año de 1902 en prácticas semejantes se hacía blanco dentro de un cuadrado de 50 pulgadas cuadradas la mitad de las veces que se hacía un disparo.

Todos estos disparos se hacían desde 1 milla de distancia (1.6 kilómetros) lo que demostraba que los cambios hechos en tan solo 3 años habían llevado de 1.3 % a 50% de efectividad, y todo esto se provocó por un oficial de la artillería naval de nombre William Sowden Sims, quien en virtud del uso del proceso de “**Reingeniería**”, modificó la forma radical.

En la época de principios de siglo, Sims, fue ignorado muchísimas veces por razones políticas, sociales, orgullo y de tradiciones, argumentándole que no era factible. Hasta que llegó a las manos de él que fuera presidente de Estados Unidos de Norte América, Teodoro Roosevelt, quien al leer dicha información tomó la información proporcionada por Sims y la puso en práctica, de tal suerte que tiempo después se convirtió en Almirante.

Sims, cambió la forma en que operaban directamente la técnica y maquinaria que rodeaba el envío de proyectiles a través de la **Reingeniería**, sin utilizar tecnología adicional y sin la necesidad de aumentar el personal y mucho menos, la necesidad de incrementar los costos.

Escribiendo libros como:

- Reingeniería e innovación decisiva no son cosa nueva.
- Los avances decisivos ocurren por una “visión”.
- La terquedad organizacional es siempre el obstáculo número uno.
- Es indispensable el patrocinio de la alta administración.
- El agente del cambio suele ser una persona de fuera o un “contrario”
- El benchmarking¹ tiene sus limitaciones.
- La ambición puede ser un motivador tan poderoso como el dolor o el temor.
- La perseverancia es la mayor virtud.
- Una mejora de 3 000 por ciento es posible.

Aprender sobre reingeniería.

Históricamente está demostrado que “Quien no aprende de sus errores, está condenado a repetir la historia nuevamente”, por lo que la reingeniería no es la receta perfecta para solucionar todos nuestros problemas, pero sí es una herramienta poderosa de mejoramiento continuo.

¹ Benchmarking (m): Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (tomado del libro Benchmarking de Michael J. Spendolini, publicado por el grupo Editorial Norma, enero de 1995)

Definición de Reingeniería.

Reingeniería 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.

Definición de Proceso.

Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos (cambiando el estado de las entidades de negocios pertinentes).



Definición de Flujo de Proceso.

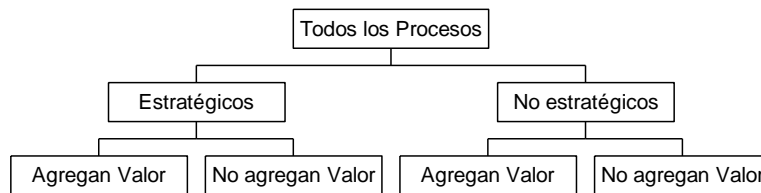
Es la ruta que debe seguir un proceso para poder efectuarse.

Importancia de los Procesos.

Los procesos pueden ser eficientes o ineficientes ya que dependiendo del número de puntos de control, revisiones, autorizaciones y otros procedimientos que intervienen dentro de un procesos se puede obtener un nivel óptimo de trabajo hasta un nivel pésimo.

Es en esta parte donde entra en juego la **“Reingeniería de procesos”**, la cual se encarga de detectar los puntos más vulnerables dentro de la organización, para fortalecerlos; pero primero es necesario descomponer los procesos entre los Estratégicos como los No estratégicos. Los procesos Estratégicos pueden proporcionarnos el ser capaces de alcanzar los objetivos primarios, o ser de alto impacto, todo dependiendo de la naturaleza de proceso mismo.

Los procesos son estratégicos ya que partes importantes e indispensables nos dan los medios para alcanzar los objetivos, metas, el posicionamiento y estrategia declarada de una compañía.



Cuando examinamos los procesos estratégicos de reingeniería de procesos apreciamos el gran valor de los sistemas, políticas y estructuras existentes dentro de la organización, ya que sin estas es casi imposible trabajar en forma adecuada, más sea dicho en este momento, no de la forma más óptima.

-
- Los sistemas que sostienen actividades de procesos van desde los sistemas de procesamiento y administración de información, por una parte, hasta sistemas sociales y culturales por otra.
 - Las políticas que sostienen actividades de procesos incorporan normalmente las reglas escritas y los reglamentos que prescriben la conducta y el comportamiento relativos a cómo se ha de realizar el trabajo.
 - Las estructuras organizacionales que sostienen actividades de procesos son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las divisiones, las unidades y otras formas en que se dividen los trabajadores para llevar a cabo sus labores.

Un punto muy importante que se debe tomar en consideración antes de plantear un proyecto de reingeniería es que los procesos no pueden ser modificados si antes no se ha previsto que se modifiquen también los elementos que lo sustentan. Por lo que es vital localizar, identificar y calificar en forma clara y precisa a todos y cada uno de los elementos que intervienen dentro del proceso general de la empresa hasta los más mínimos detalles de operación dentro de una unidad departamental.

Utilizando la reingeniería de procesos se desea llegar a alcanzar las metas de superación de las etapas actuales para un rendimiento a su máxima expresión, al identificar todas las partes que integran en engranaje de la empresa en cuestión.

- Esto implica de cierta forma que el cambio debe ser **“rápido”**, claro está perfectamente bien establecido, por que los ejecutivos actuales presentan normalmente necesidades de cambios inmediatos, que requieren una velocidad de reacción muy alta, para lo cual el rediseño rápido es factor vital.
- Los programas que se contemplan dentro de la reingeniería deberán ser inmediatos y en forma **“radical”**.
- El **“rediseño”** del proceso estará basado en realzar las actividades dándoles un valor agregado y eliminando los excesos o sobrantes.

Por lo tanto para llegar a cumplir estas expectativas es necesario identificar:

- Los resultados decisivos del negocio que son el objetivo y la meta de nuestro esfuerzo de reingeniería.
- Los procesos que representan todas las actividades que llevamos a cabo para producir los bienes o servicios de nuestro negocio.
- Los procesos estratégicos de valor agregado: es decir, el subconjunto de todos los procesos que son importantes tanto para nuestra estrategia corporativa como para nuestros clientes.
- Los elementos sustentadores: es decir, los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que existen a fin de permitir nuestros procesos estratégicos de valor agregado.
- Una definición de “rediseño rápido y radical”.

Tendencias de Reingeniería.

Según encuesta de 1992, 1993 y 1994 se identificó que las existen varias tendencias con respecto a la reingeniería.

- La reingeniería es la iniciativa número uno que toman altos ejecutivos para alcanzar sus metas estratégicas.
- La competencia, la rentabilidad y la participación son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan altos ejecutivos para apelar a la reingeniería de procesos.

-
- La mayoría de los ejecutivos esperan ver resultados de la reingeniería de procesos en un año o menos.
 - Casi la mitad de los ejecutivos apela a un programa de reingeniería si se puede afectar por lo menos el 10 % de sus ingresos o gastos; casi el 90% de los ejecutivos apelarán a la reingeniería si va a afectar al 25% de ingresos o gastos.
 - Casi 2/3 partes de los esfuerzos de reingeniería son Ínter departamentales y transfuncionales; el consenso es que entender los mercados y a los clientes es el proceso más crítico de rediseñar para la mayoría de los ejecutivos.
 - Las metas de la empresa, talas como aumento de rentabilidad, aumento de satisfacción de los clientes, disminución de los costos y aumento de ingresos, son más importantes para los ejecutivos en la reingeniería que las metas de procesos tales como aumentar la precisión y la rapidez.
 - El impacto organizacional de la reingeniería y el tiempo que se tarda en rediseñar son más importantes cuando los ejecutivos están pensando en patrocinar un proyecto de reingeniería.

La reingeniería y los programas de mejora incremental

Reingeniería significa radical. Por lo tanto lo que se espera de una reingeniería es un cambio radical. La forma continua incremental está más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

La reingeniería incremental marca de manera extrema que el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo, como lo pueden ser: Calidad, Automatización, Reorganización, Reducción o Rectificación del tamaño.

En ocasiones esta fuera de las manos de quienes hacen los planes de reingeniería incremental ver su conclusión ya que muchos factores están fuera de su control absoluto.

La reingeniería de procesos se diferencia de los programas de mejora incremental continua en varias formas importantes:

- No sólo automatización, aun cuando con frecuencia utiliza tecnología en formas creativas e innovadoras.
- No sólo reorganización, aun cuando casi siempre requiere cambios organizacionales.
- No sólo reducción del tamaño, aun cuando esto generalmente mejora la productividad.
- No sólo calidad, aun cuando esto generalmente mejora la productividad.
- No sólo calidad, aun cuando casi siempre se enfoca en la satisfacción del cliente y en los procesos que lo apoyan.

La mala fama de la metodología.

Ante todo, vemos que la gente gusta de trabajar a su libre albedrío, por lo que es común ver mucha resistencia al uso de métodos de trabajo, que impliquen un orden específico por:

- Ante todo, vemos restricciones indeseables inherentes a la serie de reglas que nos dictan lo que hay que hacer, cómo tenemos que hacerlo, y cuándo.
- Luego, damos por sentado que las metodologías son inflexibles y que tienen un foco muy estrecho; nos inclinamos a cree que nos hacen buscar soluciones o resultados finales con lupa.

-
- Finalmente, y esto es lo más importante, las metodologías se consideran básicamente faltas de imaginación. Puesto que imponen un proceso paso a paso, no ofrecen oportunidad de pensar realmente, y ¿no es ésta la clave para encontrar un avance decisivo?.

Esto se debe a que la mayoría de las personas prefieren trabajar conforme se les van ocurriendo las ideas o con la filosofía de la página en blanco, ya que el orden, disciplina y metodología de trabajo no es su fuerte.

Esta forma de trabajo resulta estéril a menos que se implementen puntos de revisión, circuitos de retroalimentación y registros explícitos de las actividades.

Esto no quiere decir que todas las metodologías sean milagrosas y capaces de generar cambios por sí mismas.

Por las razones antes mencionadas, existe una metodología que se llama Rápida Re, que no es estricta y en cierta forma parte de una estructura de trabajo bajo un calendario de trabajo dinámico que ofrece a los analistas a encontrar el cambio radical que ha de ser el factor decisivo en el cambio.

La parte más fuerte de esta metodología consiste en estimular el pensamiento en lugar de suprimirlo. En la Rápida Re el equipo de reingeniería se ve precisado en entender, pensar y cuestionar los asuntos tales como:

- Estrategias corporativas de proceso.
- Expectativas y percepciones de la clientela.
- Aspectos de valor agregado de los procesos claves.
- Potencial de cambio radical.
- Deficiencia de los procesos actuales y el potencial de cambio radical.
- Visión de lo que puede ser si se satisfacen las expectativas del cliente y se eliminan las deficiencias.
- Oportunidades de combinación e integración de procesos.
- Aporte de los procesos de apoyo.
- Utilización de la tecnología para hacer posible el cambio radical.
- Reestructuración organizacional y administrativa de procesos.
- Posicionamiento y capacitación de recursos humanos.
- Subdivisiones y alternativas de implementación.

Como seleccionar una Metodología.

¿Qué es exactamente una Metodología?

Una metodología es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción.

Por tanto las especificaciones para una reingeniería de procesos exitosa pueden ser:

- Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias corporativas.
- Considerar la satisfacción del cliente como la fuerza impulsora de estas estrategias y metas.
- Referirse a los procesos más bien que a las funciones y ponerlos de acuerdo con los procesos y las metas corporativas.

-
- Identificar los procesos de valor agregado, juntamente con los proceso de apoyo que contribuyen a dicho valor.
 - Hacer uso apropiado de técnicas para asegurar la calidad de las información de los “resultados” de la reingeniería de procesos.
 - Proporcionar lo necesario para el análisis de las operaciones corrientes e identificar los procesos que no son de valor agregado.
 - Facilitar el desarrollo de visiones de avance decisivo que representen cambio radical más bien que incremental; fomentar y provocar el pensamiento como medio de alcanzar y evaluar esas visiones.
 - Considerar soluciones en que el facultar a los empleados y la tecnología sean las bases para poner por obra los cambios.
 - Permitir el desarrollo de un proyecto completo para dar a los que toman decisiones información y argumentos convincentes.
 - Desarrollar un plan de implementación factible para especificar las tareas, los recursos y la programación de los hechos después de la aprobación.

¿Qué se puede esperar de usar la metodología correcta para la reingeniería de procesos?

Cualquier metodología debiera ser suficiente guía para dar rumbo a la reingeniería de procesos.

- La reingeniería comienza con la premisa de que el trabajo ha cambiado radicalmente desde los tiempos de la revolución industria.
- La jerarquía piramidal de administración que se necesitaba para supervisar y controlar a trabajadores que no sabían otra cosa que su propia tarea sencilla resulta hoy ineficaz.
- En cualquier proceso de reingeniería, buscamos cambio radical.

Lo que no hará una metodología de reingeniería de procesos.

Ninguna metodología de este tipo debe ser un sustituto del pensamiento y tampoco es un método de análisis sustituto.

Debidamente estructurada una metodología se diseña para guiar la reingeniería de procesos, por que la reingeniería de procesos tiene el objetivo de obtener resultados óptimos en corto tiempo.

Criterios de Selección.

Una metodología es una guía específica que nos da un rumbo, por lo tanto es muy importante seguirla lo más cerca posible para obtener resultados excelentes, por lo que es necesario evaluar que abarque los siguientes puntos:

- Que sea apropiada para el trabajo de que se trata.
- Que sea lo suficientemente flexible como para prestarse a una serie de aplicaciones.
- Que sea conocida en el mercado con buena reputación.
- Que se pueda aprender rápidamente con un corto entrenamiento.
- Que fije papeles y las responsabilidades de todos los que toman parte de la reingeniería de procesos.
- Que identifique problemas específicos y oportunidades definiendo un punto de partida.

-
- Que identifique datos claves para la toma de decisiones, llevando así al rediseño de la estructura administrativa y de los controles esenciales.
 - Que brinde oportunidad y guía para el análisis, estimulando al equipo de reingeniería para que cuestione todos los aspectos de los procesos y sus actividades, tales como son hoy y como serán después de rediseñarlos.
 - Que tenga un mecanismo para identificar y evaluar visiones alternas de un proceso rediseñado con un plan de calificación y clasificación.
 - Que determine medidas validas de rendimiento para evaluación de características de proceso.
 - Que produzca resultados prácticos identificando planes de acción, responsabilidades, prioridades, etc.
 - Que produzca resultados factibles.
 - Que sea complementada por apoyo, en forma de capacitación, guía y revisión por terceras personas.
 - Que tenga incorporado un conjunto de herramientas para productividad del equipo de reingeniería.

La metodología Rápida Re.

La Rápida Re, se compone de varias técnicas administrativas las cuales trabajan en conjunto y se componen de:

- Las técnicas administrativas actuales (modelación de proceso, medida del desempeño, análisis del flujo de trabajo, etc.)
- No hay necesidad de inventar una técnica nueva, pues ya existen.
- La metodología Rápida Re integra apropiadamente y utiliza varias de estas importantes técnicas para desarrollar y analizar información.
- La metodología resultante tiene un valor que supera al de todas las técnicas arraigadas.

Prospectos de Rápida Re.

Rápida Re es una metodología de cinco etapas y cincuenta y cuatro pasos.

Etapas 1 Preparación.

ES básicamente el levantamiento previo de información sobre las metas y los objetivos que se buscan alcanzar.

- La búsqueda de metas.
- La facilitación.
- La formación del equipo.
- La motivación.
- La gestión del cambio.
- La autoevaluación.
- La evaluación ambiental.
- La administración del proyecto.

Tarea	Técnica administrativa
1.1 Reconocer la necesidad	
1.2 Desarrollar un consenso ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación • Búsqueda de metas
1.3 Capacitar al equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Formación del equipo • Motivación
1.4 Planificar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cambio • Administración del proyecto

Etapas 2 Identificación.

Desarrolla un modelo del negocio, orientado al cliente; identifica los procesos estratégicos y críticos, tanto de valor agregado como los medulares.

- La modelación de clientes.
- La medida del rendimiento y el análisis de tiempo de ciclo.
- La modelación de procesos.
- Los programas de integración de proveedores y socios.
- El análisis del flujo de trabajo.
- La correlación organizacional.
- La contabilidad de costos de actividades.
- El análisis del valor del proceso.
- La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación.

Tarea	Técnica administrativa
2.1 Modelar clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Modelación de Clientes
2.2 Definir y medir rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Medida del rendimiento • Análisis de tiempo de ciclo
2.3 Definir entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Modelación de procesos
2.4 Modelar procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelación de procesos
2.5 Identificar actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Modelación de procesos • Análisis de valor de procesos
2.6 Extender modelo de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelación de procesos • Programas de integración de proveedores y socios.
2.7 Correlacionar organización	<ul style="list-style-type: none"> • Modelación de procesos • Análisis de flujo del trabajo • Correlación organizacional
2.8 Correlacionar recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad de costos de actividades
2.9 Fijar prioridades de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de valor de procesos

Etapas 3 Visión.

Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura como “visiones” de cambio radical.

El análisis de flujo de trabajo.
El análisis del valor del procesos.
El benchmarking.
La visualización.
La gestión del cambio.

Tarea	Técnica administrativa
3.1 Entender estructura del proceso	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de flujo de trabajo
3.2 Entender flujo del procesos	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de flujo de trabajo
3.3 Identificar actividades de valor agregado	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de valor del proceso• Análisis de tiempo de ciclo
3.4 Referenciar rendimiento	<ul style="list-style-type: none">• Benchmarking
3.5 Determinar impulsores del rendimiento	<ul style="list-style-type: none">• Análisis del flujo del trabajo
3.6 Calcular oportunidad	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de tiempo de ciclo
3.7 Visualizar el ideal (externo)	<ul style="list-style-type: none">• Visualización• Programas de integración de proveedores y socios
3.8 Visualizar el ideal (interno)	<ul style="list-style-type: none">• Visualización
3.9 Integrar visiones	<ul style="list-style-type: none">• Visualización
3.10 Definir subdivisiones	<ul style="list-style-type: none">• Visualización

Etapas 4 Solución.

Esta se divide en 2 etapas básicamente, las cuales se efectúan en forma simultanea:

Diseño técnico

- Análisis de flujo de trabajo.
- La ingeniería informática.
- La medida del rendimiento.
- La automatización estratégica.
- La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación.

Tarea	Técnica administrativa
4 a.1 Modelar relaciones de entidades	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniería informática
4 a.2 Reexaminar conexiones de los procesos	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de flujo del trabajo
4 a.3 Instrumentar e informar	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniería informática• Medida del rendimiento
4 a.4 Consolidar interfaces e información	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniería informática
4 a.5 Redefinir alternativas	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniería informática
4 a.6 Reubicar y reprogramar controles	<ul style="list-style-type: none">• Ingeniería informática

4 a.7 Modularizar	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería informática
4 a.8 Especificar implantación	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería informática
4 a.9 Aplicar tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería informática • Automatización estratégica
4 a.10 Planificar implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización estratégica • Administración del proyecto

Diseño social.

- Facultar a los empleados.
- Las matrices de destrezas.
- La formación de equipos.
- Los equipos de trabajo autodirigidos.
- La reestructuración organizacional y la diagramación organizacional.
- La especificación de los cargos.
- El sistema de compensación por homologación.
- La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación.
- Las recompensas y los incentivos a empleados.

Etapa 5 Transformación.

Realiza las visiones de proceso, lanzando versiones piloto y de plena producción de los nuevos procesos.

- La modelación de procesos.
- La ingeniería informática.
- Las matrices de destrezas.
- La formación de equipos
- La mejora continua.
- La medida del rendimiento.
- LA gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación.

Tarea	Técnica administrativa
5.1 Completar diseño del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Modelación de procesos
5.2 Ejecutar diseño técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería informática
5.3 Desarrolla planes de prueba y de introducción	<ul style="list-style-type: none"> •
5.4 Evaluar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Matrices de destrezas
5.5 Construir sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería informática
5.6 Capacitar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de equipos • Capacitación “justo a tiempo”
5.7 Hacer prueba piloto del nuevo procesos	<ul style="list-style-type: none"> •
5.8 Refinamiento y transición	<ul style="list-style-type: none"> •
5.9 Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua • Medida del rendimiento • Administración del proyecto

Capítulo 2. Metodología

Las cinco etapas de Rápida Re.

Rápida Re consta de cinco etapas: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación. El final de cada etapa representa un hito importante del proyecto de reingeniería. Las etapas se dividen en 54 tareas.

La rápida Re es configurable a casi cualquier proyecto de reingeniería, por lo que es fácil adaptarla a cada proyecto.

Una gran ventaja de esta metodología, es que está permite que muchas tareas puedan desarrollarse en forma simultanea y algunas otras permiten el adelantarse a otras, por lo que el desempeño general es muy superior a medida en que los especialistas y analistas se adentran y experimentan sus capacidades.

Capítulo 3 Las 5 etapas.

Aquí se propone movilizar, organizar y estimular a las personas que realizaran la reingeniería, ya que produce una mandato de cambio; una estructura organizacional y constitución para el equipo de reingeniería; y un plan de acción.

Los puntos que resuelve esta etapa son:

- ¿Cuáles son los objetivos y expectativas de los altos ejecutivos?
- ¿Cuál es su nivel de compromiso en este proyecto?
- ¿Cuáles deben ser las metas de este proyecto?
- ¿Cuán atrevidas podemos hacerlas sin sacrificar el realismo?
- ¿Quiénes deben estar en el equipo?
- ¿Qué combinación de destrezas y capacidades deben estar representadas en el equipo?
- ¿Qué habilidades de reingeniería tendrán que aprender los miembros del equipo?
- ¿Qué necesitamos comunicar a los empleados para merecer su apoyo y confianza?

La etapa 1, Preparación.

Reconocer la necesidad:

La necesidad de reingeniería se reconoce por lo general como resultado de un cambio en el mercado, o en tecnología, o ambiental.

Desarrollar consenso ejecutivo:

Una vez que el ejecutivo resuelva patrocinar un proyecto de reingeniería, el paso siguiente es forjar un consenso en su favor.

Capacitar al equipo de reingeniería: Esta tarea capacita al equipo para acometer su misión. Incluye definir las expectativas de la administración; desarrollar un plan de trabajo en equipo; aprender el método; escoger las herramientas manuales o automatizadas que se van a usar en el proyecto; adoptar una terminología común y finalmente, asumir la responsabilidad del proyecto.

Planificar el cambio: Es desarrollar el plan global para el resto del proyecto. Este plan debe ser bastante detallado para la etapa siguiente.

La etapa 2, Identificación.

Esta tiene como propósito desarrollar y comprender un modelo de negocio con procesos orientados al cliente. Donde se dan definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito, para identificar plenamente los ángulos de la empresa que necesitamos modificar de fondo y los de valor agregado que pueden ser enriquecidos. Entre las interrogantes claves que contesta esta etapa se incluyen:

- ¿Cuáles son nuestros principales procesos?
- ¿En dónde se tocan las interfaces de estos procesos con las de los procesos de clientes proveedores?
- ¿Cuáles son nuestros procesos estratégico de valor agregado?
- ¿Cuáles procesos debemos rediseñar en el término de 90 días, de un año, posteriormente?

En forma popular las organizaciones están estructuradas en torno a sus áreas funcionales o productivas, por lo que es común encontrar la mayor concentración de recursos, procedimientos, sistemas de la misma forma por lo que es difícil que los empleados identifiquen y entiendan:

- Qué procesos existen.
- Como se relacionan entre sí.
- Como corresponden los procesos a funciones y organizaciones.
- Qué quiere decir “rendimiento del proceso”.
- Cuánto contribuye cada proceso a las metas del negocio o cuánto las perjudica.
- Qué personas toman parte en cada procesos.
- Qué recursos se necesitan para cada proceso.
- Dónde y cuándo empieza y termina cada proceso.
- Qué procesos son puramente internos y en cuáles intervienen socios del negocio tales como clientes y proveedores.
- Qué procesos agregan valor a los productos o servicios de una compañía, y cuáles son de apoyo o administrativos.
- Cuáles procesos son importantes para la estrategia de una compañía.

Tarea 2.1: Modelar Clientes.

En esta tarea se identifican los clientes externos, se definen sus necesidades y deseos y se identifican las diversas iteraciones entre la organización y sus clientes.

Es conveniente iniciar la reingeniería de procesos con el cliente, ya que el objetivo virtual que persigue la empresa está totalmente ligado a la satisfacción de este.

Posteriormente es necesario calificar al cliente con la lista de sus necesidades, requerimientos, observaciones, etc.

En segundo plano esta la identificación de los clientes, tanto por el volumen de compras como de frecuencias.

Tarea 2.2: Definir y Medir el Rendimiento.

El rendimiento es una parte hasta cierto punto abstracta en algunos ámbitos, más sin embargo con un poco de pericia es posible cuantificar y medir el rendimiento de casi cualquier proceso administrativo, por lo que es muy necesario plasmar dichos rendimientos en porcentajes, tablas comparativas y en los casos que se pueda, una estadística de antes, durante y después de la reingeniería de procesos.

El objetivo principal que sostiene esta tarea es el poder medir en una tabla común el rendimiento de los procesos.

Tarea 2.3: Definir Entidades.

Para esta tarea, es muy importante identificar las entidades con que existe una relación directa de las organizaciones. Por que una entidad es una “cosa” abstracta que se realiza en uno o más casos específicos.

Las entidades tiene atributos que las diferencian unas de otras y existen atributos que las relacionan entre sí.

Otro tipo de atributo de las entidades son los estados en los que se encuentran y los pasos subsecuentes entre estos así como su evolución.

Existen en la metodología Rápida Re, 3 estados básicos generales.

El primer propósito es obligar al equipo de reingeniería a ver el trabajo del negocio en una forma nueva, en términos de procesos en lugar de funciones.

El segundo propósito es ofrecer un método seguro de identificación de los procesos que existen en una empresa en base al análisis detallado del cambio de estado de las actividades existentes en los procesos.

El tercer propósito se identifica como a inicio de la identificación de la información, que es el motor básico de obtención de bases para generar una análisis para cada caso.

Tarea 2.5: Identificar Actividades.

Aquí es donde se ven a detalle las principales actividades que son necesarias para efectuar la modificación de las estructuras establecidas y poder proponer las nuevas estructuras que al ser de cambios radicales, permiten mejorar los procesos para darles un valor agregado.

Es muy importante tomar en cuenta que esta tarea permite al analista identificar puntos de oportunidad para incrementar el valor del proceso que estamos trabajando.

Tarea 2.6: Extender Modelo de Proceso.

Ahora que hemos cumplido todos los pasos que se requieren dentro de la metodología Rápida Re, cambiaremos de foco, de estados de proceso a transiciones de estado y a las actividades que se ejecutan al pasar de estado a estado.

Las mejores oportunidades se dan cuando la eficiencia de los procesos beneficia al cliente, por lo que el descubrir estas oportunidades es vital para incrementar los límites del modelo de proceso para agregar enlaces con otros procesos.

Entonces así como la administración eficiente de un proceso, desde el punto de vista del cliente, requiere medida del rendimiento (externo), así también requiere medida del rendimiento interno. Por eso esta tarea identifica medidas adicionales de rendimiento orientadas a los clientes internos, y las incorpora también en el modelo del 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 participación.

Tarea 2.8: Correlacionar Recursos.

En esta tarea se calcula el número de empleados y los gastos en cada actividad y proceso. También se calculan los volúmenes y la frecuencia de las transacciones. Esta información se utiliza para computar los costos anuales estimados por actividad y proceso, lo mismo que el costo unitario por transacción.

Una segunda parte de utilización de esta tarea es la de obtener una línea base para la utilización de los recursos y analizar cuanto de estos recursos se desperdicia.

Tarea 2.9: Fijar Prioridades de Procesos.

Aquí es cuando se evalúa el peso de cada proceso por su impacto sobre las metas y prioridades fijadas en la tarea 1.2, desarrollar un consenso ejecutivo, y por los recursos consumidos. Se toman éstos en cuenta, lo mismo que el tiempo, el costo, la dificultad y el riesgo de la reingeniería en un enfoque multidimensional a fin de fijar las prioridades para el proceso de reingeniería.

La forma de medir se puede dar por:

- 1) Impacto: La contribución actual y potencial de cada proceso a las metas de la empresa.
- 2) Magnitud: Los recursos que consume o utiliza cada proceso.
- 3) Alcance: El tiempo, el costo, el riesgo y el cambio social implícito en la reingeniería de cada proceso.

La etapa 3, Visión.

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

Los interrogantes claves que se deben absolver en esta etapa son:

- ¿Cuáles son los subprocesos primarios, las actividades y los pasos que constituyen el proceso o procesos que hemos seleccionado?
- ¿En qué orden se llevan a cabo?
- ¿Cómo fluyen los recursos, la información y el trabajo por cada uno de los procesos seleccionados?
- ¿Por qué hacemos las cosas como las hacemos en la actualidad?
- ¿Qué supuestos estamos haciendo acerca del flujo de trabajo, de las políticas y de los procedimientos actuales?
- ¿Hay maneras de alcanzar nuestras metas y atender a las necesidades de la clientela, que parecen imposibles hoy pero si se pudieran realizar cambiarían fundamentalmente nuestro negocio?
- Considérense las fronteras entre nuestros procesos y nuestros socios en el negocio, es decir, clientes, proveedores, aliados estratégicos. ¿Cómo podríamos redefinir estas fronteras para mejorar el rendimiento total?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y las debilidades principales de cada uno de los procesos seleccionados?
- ¿Cómo manejan otras compañías los procesos y sus complejidades?
- ¿Qué medidas deberíamos emplear para referenciar nuestro rendimiento en comparación con las mejores compañías?
- ¿Qué podemos aprender de estas compañías?
- ¿Cómo se pueden usar los resultados de la visualización y el benchmarking para rediseñar nuestros procesos?
- ¿Cuáles son las metas específicas de mejoramiento para nuestros nuevos procesos?
- ¿Cuáles son nuestra visión y nuestra estrategia para el cambio?
- ¿Cómo podemos comunicar nuestra visión a todos los empleados?

Tarea 3.1: Entender la estructura del proceso.

Esta tarea incrementa nuestra comprensión de los aspectos estáticos del proceso de modelado, identificando todas las actividades y flujos del proceso; identificando todas las organizaciones y funciones de oficios primarios que toman parte en él.

En general el nivel de detalle debe ser suficiente para dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué organizaciones y cargos toman parte en el procesos?
- ¿Qué parte del trabajo se hace en cada cargo?
- ¿Qué políticas se aplican a la ejecución del proceso?
- ¿En que parte del trabajo se aplica cada política?
- ¿Qué tecnología se usa en el proceso?
- ¿En que parte del trabajo se usa la tecnología?

Tarea 3.2: Entender el Flujo del Proceso.

Esta tarea amplia nuestra comprensión de los aspectos dinámicos del proceso modelado identificando puntos primarios de decisión y subprocesos, identificando variaciones de flujo, preparando una matriz de insumos / productos y estímulos contra actividades / pasos, y estableciendo los tiempos correspondientes.

Tarea 3.3: Identificar Actividades de Valor Agregado.

Como etapa de identificación trata de todos los procesos principales de una compañía, era entonces necesario entender todas las necesidades y los deseos del cliente, ya que en esta tarea el equipo de reingeniería identifica las actividades y los pasos que agregan o se quitan. Una vez que éstos son conocidos y entendidos, mostrarán el camino para el rediseño del proceso siguiendo principios generales: reforzar las actividades que agregan valor y tratar de eliminar las que no agregan valor.

Tarea 3.4: Referenciar (Benchmarking) el rendimiento.

Aquí se comparan 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.

Esta tarea define los factores que determinan el rendimiento del proceso identificando:

- Fuentes de problemas y errores.
- Capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso.
- Disfunciones e incongruencia.
- Fragmentación de actividades u oficios.
- Lagunas de información.

Tarea 3.6: Calcular oportunidades.

En esta tarea se aprovecha toda la información desarrollada hasta ahora, para evaluar la oportunidad de mejorar el proceso. Calculando el grado del cambio que se requiere y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo. También se definen las oportunidades de mejoramiento a corto plazo que pueden emprenderse inmediatamente.

Tarea 3.7: Visualizar el Ideal (Externo).

Esta tarea describe cómo operaría el proceso una vez optimizadas todas las medidas de rendimiento externo. En particular, describe el comportamiento de las actividades que tienen interfaz con clientes y proveedores.

Tarea 3.8: Visualizar el Ideal (Interno).

Esta tarea cómo operaría el proceso con todas las medidas optimizadas de rendimiento interno.

Tarea 3.9: Integrar visiones.

Es posible que los ideales internos y externos estén en conflicto. Esta tarea identifica tales conflictos y busca acomodamiento entre las capacidades alternas para producir la visión integrada más eficaz.

Tarea 3.10: Definir Subdivisiones.

En esta tarea se examina el tiempo necesario para realizar a visión del proceso, y la posibilidad de definir subdivisiones sucesivas entre el proceso actual y la visión completamente integrada. Las decisiones sobre qué características incorporar en cada subdivisión se basaron en consideraciones lógicas de precedencia, tiempo, riesgo, costo y beneficio.

La etapa 4 A: Solución: Diseño Técnico.

El propósito de esta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión. La etapa contesta la pregunta “¿Cómo?”.

Las bases para presentar el diseño técnico se da por medio:

- La especialización de los procesos productivos.
- Modificar la estructura de las organizaciones tradicionales en organizaciones funcionales.
- Mejorar los procesos existentes por medio del uso de la tecnología a todos los niveles.

La etapa de diseño técnico consta de las diez tareas siguientes:

Tarea 4 A.1 Modelar relaciones de entidades.

Aquí se desarrolla un modelo inicial de información del proceso, identificando el detalle de las relaciones existentes entre las entidades. Identificando simultáneamente los nodos en donde hace contacto cada proceso, con sus dependencias, personal que interviene, entidades externas, etc.

Tarea 4 A.2 Reexaminar conexiones de los procesos.

Esta tarea considera si el movimiento de pasos entre actividades, de actividades entre procesos o la redistribución de la responsabilidad de los pasos pueden mejorar el rendimiento. Otro punto es que también identifica los casos en que una mejor coordinación entre actividades mejoraría el rendimiento.

Tarea 4 A.3 Instrumentar e informar.

Identificación de la información necesaria para medir y manejar el rendimiento del proceso al definir los puntos donde la información se puede almacenar y agrega subprocesos, según se necesite, para captar, reunir y diseminar la información necesaria.

Para instrumentar se instala herramientas para medir las variables el rendimiento por las cuales vamos a administrar el proceso.

Para informar hay que establecer los mecanismos adecuados para transmitir el conocimiento que se tiene en una forma clara y concisa para la toma de decisiones.

Tarea 4 A.4 Consolidar interfaces e información.

Esta tarea define los cambios e proceso necesarios para reducir o simplificar interfaces, tanto internas como externas. Identifica y elimina duplicidad de corrientes e información, y con ellas las actividades de reconciliación necesarias para resolver a cuál de los duplicados se debe dar crédito.

Tarea 4 A.5 Redefinir alternativas.

En esta tarea se evalúa la necesidad 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 4 A.6 Reubicar y reprogramar controles.

Esta tarea busca reducir el número de actividades que agregan valor en el proceso, simplificando la estructura de control éste. Se logra esto integrando los controles en actividades que sí agregan valor, reemplazando detectar errores por evitar errores, y trasladando la detección del error lo más cerca posible al punto donde peste se presenta, además de revisar las relaciones lógicas entre actividades a fin de descubrir oportunidades para realizar en paralelo actividades que en la actualidad se realicen en serie.

Tarea 4 A.7 Modularizar.

El propósito de esta tarea es definir las partes del proceso rediseñando que se puedan implantar independientemente. Esta partición del proceso, si ella existe, permite que el proceso sea distribuido en el espacio o en el tiempo.

El análisis formal de esta tarea consiste en determinar las dependencias entre las actividades por cambios relacionados entre actividades y entidades.

Tarea 4 A.8 Especificar implantación.

Esta tarea utiliza los módulos definidos en la tarea anterior para evaluar alternativas estructurales (centralizadas o descentralizadas) y alternativas de implementación (primera subdivisión, segunda subdivisión, etc.) El análisis de estas alternativas nos conduce en seguida a la implantación elegida de cada módulo en el espacio, tiempo y la organización.

Tarea 4 A.9 Aplicar tecnología.

La tecnología es uno de los Capacitadores clave de la reingeniería de procesos (los otros son información y potencial humano). La nueva visión del proceso desarrollada en la etapa 3 tendrá ciertamente que ser informada por un conocimiento de los actuales usos, capacidades y limitaciones de la tecnología al proceso.

Las principales aplicaciones de la tecnología en la reingeniería de procesos son para lo siguiente:

- Analizar.
- Captar y documentar.
- Comunicar.
- Control.
- Interfaces humanas.
- Identificar.
- Informar.
- Administrar.
- Manufacturar.
- Dar movilidad.
- Compartir pericia.
- Compartir información.

Tarea 4 A.10 Planificar implementación.

Esta tarea desarrolla planes preliminares (que se refinarán en la etapa 5) para implementar los aspectos técnicos el proceso rediseñando, incluso desarrollo, adquisiciones, instalaciones, prueba, conversión e implantación.

La etapa 4 B: Solución: Diseño Social.

El propósito de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso. La etapa del diseño social produce descripciones de la organización y de dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se emplean en el proceso rediseñando. Finalmente, produce planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y nueva ubicación del personal. Las preguntas claves que esta etapa contesta:

- ¿Qué recursos técnicos y humanos necesitaremos para rediseñar?
- ¿De qué actividades serán responsables los miembros del equipo de reingeniería?
- ¿Qué prioridades y dependencias existen?
- ¿Qué oportunidades inmediatas existen?
- ¿Qué podemos realizar en 90 días?
- ¿En un año?
- ¿En más de un año?
- ¿Qué recursos humanos necesitaremos en el proceso rediseñado?
- ¿Qué metas y medidas debemos establecer?
- ¿Cómo cambiarán las responsabilidades?
- ¿Qué programas de adiestramiento se van a necesitar?
- ¿Quiénes se opondrán probablemente a los cambios que se necesitan?
- ¿Cómo será nuestra nueva organización?

Téngase en cuenta que el diseño social se hace al mismo tiempo que el técnico y por las mismas personas: el equipo de reingeniería.

La etapa de diseño social se lleva a cabo en doce tareas:

Tarea 4 B: 1 Facultar al personal que tiene contacto con el cliente.

Para mejorar la respuesta y la calidad del servicio que un proceso presta al cliente, es preciso facultar el personal que tiene contacto con él. El contacto con el cliente es el punto donde mejor pueden las organizaciones formar o modificar la impresión que los clientes tienen sobre sus productos y servicios pese a lo cual las personas que trabajan en ese punto suelen ser las peor pagadas y las menos estimadas de la compañía: los empleados que reciben los pedidos, los dependientes, cajeros, representantes de servicio al cliente, meseros, oficinistas, recepcionistas, etc.

Tarea 4 B.2 Identificar grupos de características de cargos.

Todos los cargos, aun los más sencillos tiene múltiples requisitos. Las características importantes de un cargo se pueden agrupar en tres categorías, destrezas, conocimientos y orientación.

Tarea 4 B.3 Definir cargos y equipos.

En esta tarea examinaremos la agrupación de requisitos de los cargos para determinar cuáles de los actuales cargos se pueden conservar o subir de categoría, cuáles combinar y cuales eliminar.

Para generar una estructura radicalmente nueva y que cumpla con las expectativas que perseguimos como proceso renovador.

Tarea 4 B.4 Definir necesidades de destrezas de personal.

Esta etapa empieza por identificar el nivel de cada destreza, área de conocimientos y orientación que se requiera para cada nuevo cargo y refleja estos requisitos en una matriz. Esta es una revisión de la matriz preparada en la tarea anterior. La revisión es en parte mecánica y en parte valorativa.

Tarea 4 B.5 Especificar la estructura gerencial

En esta tarea se especifica como se van a llevar a cabo en el proceso rediseñado los tres componentes principales de la gerencia (dirección de trabajo, liderazgo y desarrollo de personal), para determinar cales son los mejores candidatos y el perfil que se requiere para cada gerencia.

Tarea 4 B.6 Rediseñar fronteras organizacionales.

Esta tarea 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 4 B.7 Especificar cambios de cargos.

Esta tarea prepara una nueva matriz de requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, frente a transiciones de cargos viejos a cargos nuevos. Los elementos de la matriz consisten en el número de grados de cambio que requiere la transición.

Esta tarea también asigna ponderaciones a los requisitos de destrezas, conocimientos y orientación, ponderaciones que representan la dificultad relativa de adquirir esa característica. Los cambios ponderados se suman luego para producir una medida de la dificultad de efectuar la transición de los cargos viejos a los nuevos. La medida de dificultad de la transición se usa para planificar por adelantado la reorganización y un plan de estudios para capacitar y educar al personal del proceso, lo que ocurrirá en la etapa 5.

Tarea 4 B.8 Diseñar planes de carreras.

Esta tarea se parece a la anterior, salvo que ahora es de transición de un cargo nuevo a otro también.

Tarea 4 B.9 Definir la organización de transición.

Habitualmente, la necesidad de alcanzar la visión final por medio de una serie de subdivisiones la impone el diseño técnico, puesto que desarrollar un nuevo sistema puede tardar largo tiempo. Pero a veces el diseño social impone el avance por etapas.

Esta tarea describe los cargos, los métodos gerenciales y las estructuras organizacionales en puntos intermedios entre la situación corriente y el diseño del proceso final.

Tarea 4 B.10 Diseñar programa de gestión del cambio.

Esta es la tarea más importante de la Rápida Re, por que más proyectos de reingeniería fracasan por falta de una eficiente gestión del cambio que por defectos en su diseño técnico o social.

Esta tarea refina y amplía el plan de gestión del cambio preparado en la tarea 1.4. Desde ese punto en adelante, el propósito de las comunicaciones es mantener las cosas bajo control.

La tarea de diseñar un programa de gestión del cambio empieza con la identificación de los interesados y sus problemas.

Tarea 4 B.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 4 B.12 Planificar implementación.

En esta tarea se desarrollan planes preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, incluso contratación de empleado, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

La Etapa 5: Transformación.

Esta etapa se considera la más crucial de todas, ya que en este punto es cuando nosotros vamos a efectuar cambios radicales dentro de la empresa por medio de una versión piloto y una versión de plena producción para el proceso rediseñado y mecanismos de cambio continuo durante la vida de la versión de producción.

Las preguntas que contesta esta etapa son:

- ¿Cuándo debemos empezar a controlar el progreso?
- ¿Cómo sabemos si vamos por buen camino?
- ¿Qué mecanismos debemos desarrollar para resolver problemas imprevistos?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que en el periodo de transición no haya tropiezos?
- ¿Cómo seguimos creando impulso para cambio continuo?
- ¿Qué técnicas debemos utilizar para reajustar la organización?

La etapa de transformación consta de 9 tareas:

5.1 Completar el diseño del sistema.

En esta tarea, lo mismo que en las subsiguientes, la metodología Rápida Re se vale de la nomenclatura de ingeniería informática. Sin embargo, cualquier método probado de desarrollo de sistemas es igualmente válido.

5.2 Ejecutar diseño técnico.

Esta tarea tiene que ver con el diseño “interno” del sistema nuevo o revisado que apoya el proceso rediseñando. Para paquetes, esta tarea ya la realizaba el vendedor.

En este punto se escoge la plataforma o plataformas sobre las cuales se va a montar el sistema de aplicación. Tanto para sistemas de información como para sistemas físicos, la plataforma consiste en aparato y software. La diferencia principal está en los dispositivos terminales. Los terminales de los sistemas de información proporcionan interfaz humana. Los de los sistemas físicos proporcionan interfaces tanto con seres humanos como con cosas.

5.3 Desarrollar planes de prueba y de introducción.

Esta tarea determina los métodos que se van a emplear para validar el sistema; es decir, determina cómo verificar la corrección y la calidad de las entregas del proyecto.

5.4 Evaluar al personal

Esta tarea evalúa al personal actual en función de sus destrezas, conocimientos, orientación, el grado de conformidad con el cambio y su aptitud.

La evaluación de la aptitud es muy importante porque la determinación de la disposición de cada persona debe basarse en ella misma, no en el cargo que desempeña. Algunas personas no están suficientemente calificadas para su cargo, y a otras les sobran calificaciones. Algunas tienen destrezas, conocimientos y orientación no relacionados con su cargo actual pero muy deseables en otros cargos.

5.5 Construir sistema.

Esta tarea produce una versión del nuevo proceso lista para operaciones. Cuando el proceso se basa en un sistema individualizado, esta tarea incluye desarrollo y prueba de bases de datos, desarrollo y pruebas de sistemas y procedimientos además de la documentación

5.6 Capacitar al personal.

Esta tarea da capacitación en la operación, la administración y el mantenimiento del nuevo proceso, justo a tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades. Incluye igualmente instrucción particular cuando los empleados asumen dichas responsabilidades por primera vez.

5.7 Hacer prueba piloto del nuevo proceso.

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

5.8 Refinamiento y transición.

Esta tarea corrige las fallas que se descubran en la operación piloto e implanta el nuevo proceso en una forma controlada, de acuerdo con el plan de lanzamiento desarrollado en la tarea 5.3.

5.9 Mejora continua.

LA mejora continua de un proceso es “continua”, no por que se haga en todos los instantes, sino por que se hacen mejoras en todo intervalo de tiempo; pero “Mejora Continua” es lo que hace la reingeniería.

La reingeniería puede convertirse en un programa permanente para algunas organizaciones porque tiene muchos procesos distintos que rediseñar.

PENSAMIENTO: En el transcurso de tu formación profesional no crezcas solamente, también evoluciona continuamente.