

Resumen Parcial 26/5

Hammer y Champy

Unidad 1 – La Crisis que No Va a Desaparecer (hasta pág. 18)

Los ejecutivos no quieren que sus empresas funcionen así, pero lo hacen de todos modos:

- A veces las unidades organizativas son calificadas según indicadores que provocan, por efecto mariposa, que la empresa funcione ineficientemente.
- La eficiencia de las partes puede provocar ineficiencia en el todo.
- Las tareas que requieren la participación de varios departamentos suelen originar problemas.
- Si no hay nadie a cargo, el trabajo se demora.

Los gerentes no son ineptos, ni los trabajadores perezosos.

El mundo en el que opera una empresa ha cambiado más allá de su capacidad para adaptarse o evolucionar.

Las empresas anteriormente se basaron en el principio de la división del trabajo, de Adam Smith. Esta especialización fue llevada al punto en que los gerentes quieren “programar” personas.

Henry Ford y Alfred Sloan crearon la “producción masiva”, mediante la cadena de montaje y un sistema de administración de la misma. Ford aplicó la especialización a la producción, y Sloan a la administración.

Finalmente, las empresas desarrollaron sistemas más complejos para presupuestar, planificar y controlar, pudiendo crecer rápidamente al tener una estructura piramidal. Esto fue importante tras la segunda guerra mundial.

Las desventajas de esta empresa son:

- Los procesos se complejizaron, al agregar personas en el medio del organigrama
- La distancia entre gerentes generales y los usuarios aumentó, midiendo las respuestas a las estrategias solo en números, no en caras

Las empresas deben aceptar que la división del trabajo ya no aplica.

Las tres fuerzas actuales que mueven a las empresas son (3 Cs):

- Clientes toman el poder
- Competencia se intensifica

- Cambio se vuelve constante

Unidad 2 – Reingeniería: El Camino del Cambio

Reingeniería significa empezar de nuevo.

Reingeniería es el repensamiento fundamental y rediseño radical de procesos de negocio para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento críticas y contemporarias.

Palabras clave:

- Fundamental: porque se debe preguntar ¿qué se hace? Y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos? Se ignora lo que es y se enfoca en lo que debería ser.
- Radical: no hacer cambios superficiales, sino ir a la raíz. Reinventar.
- Dramático: no hacer mejoras marginales o incrementales. Hay tres tipos de empresa que hacen reingeniería:
 - las que están en problemas,
 - las que cuyos gerentes ven los problemas venir, y
 - las que están en perfecta condición pero los gerentes son ambiciosos y agresivos.
- Proceso: colección de actividades que toma uno o más tipos de entrada y crea una salida de valor para el cliente.

IBM Credit: empresa que otorgaba créditos para compras de artículos de IBM. Estaba fuertemente fragmentado, y se demoraba en promedio 6 días para otorgar un crédito. El problema era el proceso: las actividades tomaban 90 minutos, la espera en pilas de papeles demoraba el resto del tiempo. La solución fue reemplazar los especialistas por generalistas, con un sistema para apoyarlos y algunos especialistas para asesorarlos cuando fuera necesario. El proceso pasó a demorar cuatro horas.

Ford Motor Company: el departamento de pagos a proveedores empleaba 500 personas y automatizar los procesos las reduciría a 400, pero Mazda solo tenía 5. No se aplicó reingeniería al departamento de pagos, sino al proceso de adquisición. Antes, el departamento de pagos a proveedores utilizaba el 80% del tiempo organizando las situaciones desiguales en que les llegaban los documentos. Pasó de 500 a 125 personas. Cambiar una regla no hablada permitió esto (pagar al recibir los bienes, no al ser notificados antes).

Kodak: Fuji creó una nueva cámara que Kodak no estaba ni cerca a igualar, así que aplicó reingeniería a su proceso de desarrollo de productos. El diseño se realizaba en paralelo, lo que implica que los subsistemas no suelen encajar. La ingeniería de la manufactura se hacía en secuencia, que implica esperar a que termine la

actividad anterior. Usando una base de datos integrada de diseño de productos, pudieron hacer que trabajaran en conjunto los diseñadores, y que los ingenieros de manufactura comiencen sus tareas mucho antes a partir de prototipos. Esto se llama ingeniería concurrente.

Temas recurrentes en la reingeniería:

- Orientación a procesos
- Ambición
- Rompimiento de reglas
- Uso creativo de tecnologías de la información

Qué es y qué no es:

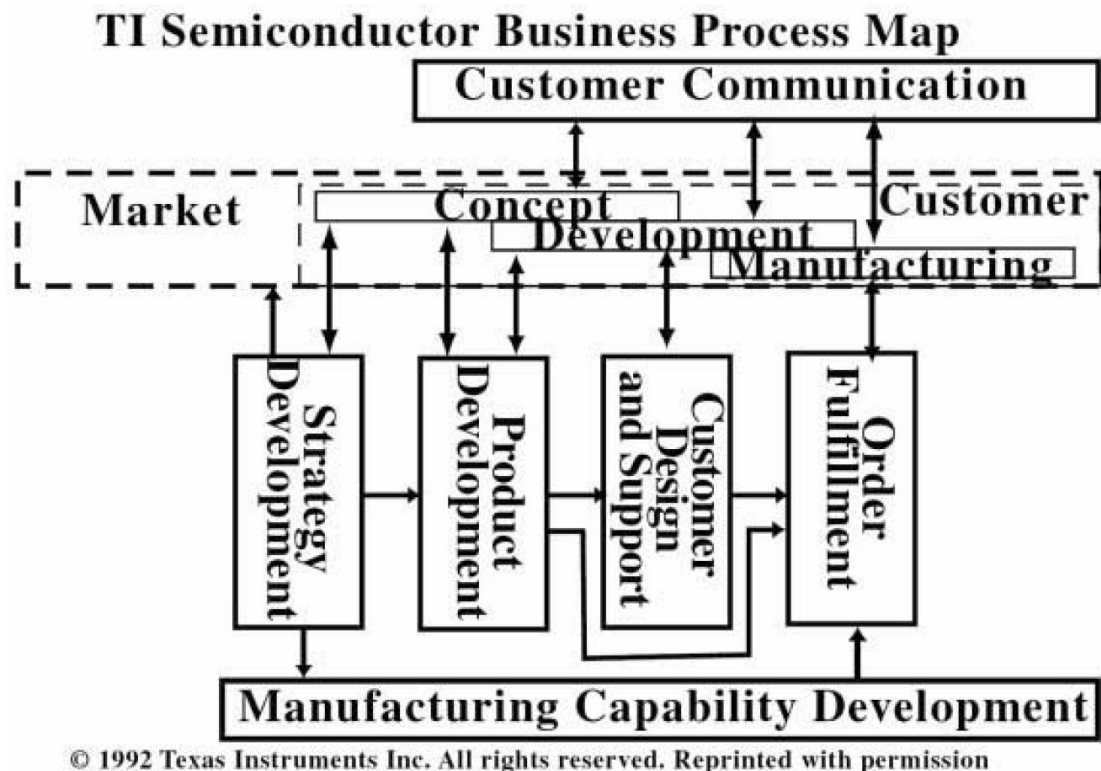
- Reingeniería no es automatización
- Reingeniería no es reingeniería de software
- Reingeniería no es reestructuración ni downsizing
- Reingeniería no es reorganizar, delaying, o aplanar una organización. La burocracia es una solución al problema de los procesos fragmentados, y la reingeniería elimina la necesidad de la burocracia al eliminar la fragmentación.
- Reingeniería no es Gestión Total de la Calidad
- Reingeniería es empezar de nuevo
- Reingeniería se trata de revertir la revolución industrial

Unidad 7 – En Busca de Oportunidades de Reingeniería

El objeto de la reingeniería son los procesos, no los departamentos.

Una buena forma de entender mejor los procesos es llamarlos por sus cambios de estado: concepto a prototipo, orden a pago, solicitud a resolución, etc.

Los procesos suelen ser pocos, y se los puede organizar en un mapa de procesos:



El mapa de procesos solo toma los procesos centrales. Estos pueden ser divididos en subprocesos, con sus propios mapas de procesos.

Las empresas que van a aplicar reingeniería tienen que seleccionar los procesos y elegir el orden. Se suelen usar tres criterios:

- Disfunción (quebrantamiento)

| Síntoma | Enfermedad | Tratamiento |
|--|--|--|
| Intercambio excesivo de información, redundancia de datos, retipeado | Fragmentación arbitraria de un proceso natural. | Unificar, para que las personas se comuniquen menos (no más) |
| Inventarios, buffers y otros activos | Ineficiencias sistémicas para contrarrestar la incertidumbre | Eliminar la incertidumbre, estructurando mejor los procesos |
| Mucha revisión y control del valor, agregando trabajo | Fragmentación | Eliminar la incompetencia y desconfianza, por la que se pusieron los controles |
| Retrabajo e iteración | Retroalimentación inadecuada en las cadenas | Eliminar los errores y la confusión que causan el retrabajo |
| Complejidad, excepciones y casos especiales | Agregación a una base simple | Armar múltiples procesos, uno por caso, con un punto de decisión |

| | | |
|--|--|--------------------------------------|
| | | al principio para elegir el indicado |
|--|--|--------------------------------------|

Muchas veces, las evidencias de que un proceso está quebrantado se muestran en otro.

- Importancia (para el cliente): preguntar a los clientes qué valoran más, para trazar sus respuestas a los procesos
- Factibilidad (más probable que haya éxito al rediseñar). Implica el alcance, los costos, la fuerza del equipo de reingeniería y el compromiso del dueño del proceso.

Tras seleccionar el proceso, elegir el dueño del proceso y el equipo de reingeniería, se debe entender el proceso actual.

No necesita ser profundo el entendimiento. El análisis exhaustivo no sirve, porque no nos lleva a entender bien el proceso.

La mejor forma para empezar a entender un proceso son sus clientes: sus requerimientos, lo que quieren y lo que necesitan, sus problemas, los procesos que realizan con la salida.

Entender implica considerar los objetivos y problemas del cliente.

Observar al cliente es mejor que preguntarle, y participar del proceso del cliente es mejor que observarlo.

Una vez que se conocen las necesidades del cliente, se debe conocer lo que el proceso le provee actualmente. El qué y el por qué. Para esto, se puede aplicar la observación y la participación.

No se debe sobreestudiar, el objetivo debe ser pasar rápidamente al rediseño

Benchmarking es aprender cómo hacen algo empresas que lo hacen mejor, para emularlo. El benchmarking, sin embargo, pone un límite a las ambiciones del equipo.

El benchmarking en la reingeniería se tiene que hacer respecto al mejor del mundo, no de la industria.