



REINGENIERÍA

Conferencia por Pepo Toledo

Basada en el libro Reingeniería
por Michael Hammer & James Champy - 1993





conceptos

- La reingeniería de negocios significa empezar de nuevo, arrancar de cero.
- Esencia: identificación y abandono de reglas anticuadas y supuestos.
- Las empresas hoy en día están llenas de reglas implícitas heredadas de decenios anteriores.
- Muchas reglas se han hecho por casos excepcionales



conceptos

- Michael Hammer & James Champy
 - Producto de observar durante 10 años compañías que habían obtenido mejoras notables en su rendimiento.
 - Sin saberlo, habían empleado una serie de herramientas y tácticas comunes.
- 



conceptos

No se preguntaban:

¿Cómo podemos hacer lo que hacemos más rápidamente, mejor o a menor costo?



Se preguntaban:

¿Por qué estamos haciendo esto?



conceptos

- Adam Smith. La riqueza de las naciones, 1776.
 - Principio de división del trabajo.
- 

ejemplo: fábrica de alfileres

- Una persona estira el alambre.
- Otro lo endereza.
- El tercero lo corta.
- El cuarto le saca punta.



ejemplo: fábrica de alfileres

- El quinto lo pule por encima para recibir la cabeza.
 - Hacer la cabeza requirió tres operaciones distintas.
 - Ponerla es un trabajo especial
 - Blanquear los alfileres y empacarlos.
- 



resultados

- Diez personas podían hacer hasta 48,000 alfileres en un solo día.
 - Si hubieran trabajado independientes, cada una no habría podido hacer ni veinte.
- 

qué hizo posible esto

- Aumento de destreza de todos los obreros.
- Ahorro de tiempo que se pierde pasando de una tarea a otra.
- Invento de diferentes máquinas que facilitan el trabajo.



conceptos

- Las compañías ferroviarias fueron las que inventaron la burocracia moderna.
 - Programaron a sus empleados para actuar de acuerdo a las reglas.
 - Era la forma de hacer que sus sistemas de una sola vía férrea fueran previsibles, operantes y seguros.
 - Esta sigue siendo la esencia de la burocracia de hoy: programar a las personas para que se apeguen a los procedimientos establecidos.
- 



conceptos

- Henry Ford refinó el concepto de Smith.
- Su línea móvil de montaje llevó el trabajo al trabajador.
- Hizo los mismos oficios mucho más sencillos, pero hizo mucho más complicado el proceso de coordinar a la gente que los hacía.
- .

conceptos

- Alfred Sloan, de General Motors, creó divisiones más pequeñas y descentralizadas y otras dedicadas a producir componentes.
- Aplicó a la administración el principio de Adam Smith de la división del trabajo, así como Ford lo había aplicado a la producción.
- A ese sistema total es al que se le da hoy el nombre de **producción en serie**.

período de post guerra en Estados Unidos, años 60 - características

- Enorme expansión económica.
- Demanda insaciable de bienes y servicios.
- Los clientes, privados muchos años de bienes materiales rara vez exigían calidad o servicio.
- La principal preocupación de los ejecutivos era la capacidad de hacer frente a la demanda.
- El problema era planificar: decidir a qué negocios dedicarse, cuánto capital invertir y qué utilidades producir.

organización piramidal ventajas

- Escalable.
- Se adaptaba muy bien a un ambiente de alto crecimiento.
- Bastaba agregar trabajadores en la base del organigrama.
- También era ideal para el control y la planificación.
- Se adaptaba igualmente a períodos cortos de capacitación ya que las tareas eran sencillas.

organización piramidal desventajas

- Al aumentar el número de tareas el proceso se complicó y administrarlo se hizo más difícil.
- El personal de los niveles medios del organigrama aumentó.
- Mayor distancia entre la administración y el cliente.
- Este se convirtió en números abstractos que surgían a través de los estratos.

por qué no funcionan las empresas

- Las corporaciones no funcionan mal porque los trabajadores sean perezosos o los administradores sean ineptos.
- Las compañías están funcionando mal precisamente porque antes estaban funcionando bien.
- El mundo en que operan ha cambiado.

por qué no funcionan las empresas

- Los principios sobre los cuales se organizaron se adaptaban perfectamente a las condiciones de su época.
- Ahora son obsoletos ante tecnologías avanzadas, la globalización y las nuevas expectativas de los clientes.
- No es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro sino de aprender a trabajar de otra manera.

el mundo actual de los negocios

- Los que mandan ya no son los vendedores: son los clientes.
- En realidad la mayoría de los clientes no quedaban insatisfechos. No sabían que hubiera nada mejor ni distinto.
- Ahora los clientes tienen opciones y exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas.
- Una vez que el cliente experimenta este servicio superior ya no se conforma con menos.



competencia

- La competencia no solamente ha aumentado sino que ha tomado formas diferentes.
 - En algunos mercados se compite a base de precio, en otro a base de selección, en otro a base de calidad o a base de servicio.
- 



competencia

- Al caer las barreras comerciales ninguna empresa tiene su territorio protegido.
- Ya no basta ofrecer un producto o servicio satisfactorio. Ahora hay compañías que pueden desarrollar productos o servicios antes de que las existentes hayan cubierto siquiera los costos de desarrollo del último.



cambio

- Ya sabemos que los clientes y la competencia han cambiado. Pero lo mismo ocurre con la naturaleza misma del cambio. Se ha vuelto general y permanente.



la nueva economía

- Una economía es la suma de cada acción realizada para obtener más por menos.
 - La creatividad está desplazando al capital como fuente principal del crecimiento
 - A mayor oferta bajan los precios. Esto fue escrito antes de la aparición de Windows y los cajeros automáticos.
 - .
- 



la nueva economía

- Los productos empleados en redes aumentan de valor a medida que la demanda crece.
- La variedad de nichos ocupados por las nuevas empresas crece rápidamente. Los nichos son cada vez más pequeños.
- La calidad de toma de decisiones del cliente es cada vez más alta



éxito empresarial

- No son los productos sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga.
- Los buenos productos no hacen ganadores.
- Los ganadores hacen buenos productos.

éxito empresarial

- Hay que olvidarse un poco de la alta administración y dedicarle un tiempo a los detalles ordinarios de las operaciones.
- Arquitecto Mie Van Der Rohe: “Dios está en los detalles”.



modas administrativas

- Administración por objetivos
 - Teoría Z
 - Descentralización
 - Círculos de calidad
 - Calidad total
 - Reestructuración
 - Administración de cartera
 - etc..
- 



modas administrativas

- Ninguna de estas modas administrativas han servido para detener el deterioro del desempeño competitivo de las empresas.
 - Sólo han servido para distraer a los administradores de la tarea realmente necesaria.
- 



rediseñar

- La automatización permite realizar algunas tareas más rápidamente pero en el fondo se están haciendo los mismos trabajos y eso no significa que no ha habido mejoras fundamentales en el rendimiento.
 - Las empresas ya no se deben organizar en torno a la división del trabajo de Adam Smith.
- 



rediseñar

- En este punto predicar sobre la calidad no sirve de nada.
 - Las compañías no se pueden corregir sino que se tienen que reinventar.
 - Lo que tienen que hacer es organizarse en torno al proceso.
- 



rediseñar

- En la mayor parte de empresas nadie está a cargo de los procesos, tal vez ni se dan cuenta de ellos.
 - Todo el mundo toma parte en desarrollar un producto - desarrollo, marketing, finanzas, producción, etc. - pero nadie está a cargo.
- 



rediseñar

- Para que una idea sea aceptada todos tienen que decir que sí. Para botar la idea basta con un no.
 - Los que toman parte de un proceso miran hacia adentro de su propio departamento y hacia arriba donde está su superior; pero nadie mira hacia afuera donde está el cliente.
- 



rediseñar

- Las empresas toman un proceso natural, como por ejemplo el despacho de pedidos y lo dividen en un montón tareas individuales pequeñas.
- Luego tienen que contratar a un ejército de personas - supervisor, gerente, contralor, etc.
 - para que vuelvan a juntar las piezas y armar el proceso.
- .



rediseñar

- Estas personas son solamente el pegamento que mantiene unidas a las personas que realizan el trabajo real.
 - Hoy las compañías están pagando más por el pegamento que por el trabajo real.
 - Entramos en el siglo XXI con compañías diseñadas en el siglo XIX para que funcionaran en el XX
- 

definición formal

- "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares".
- Fundamental: Hacerse las preguntas más básicas de la compañía: ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo?



definición formal

- Radical: porque se llega a la raíz de las cosas.
 - Procesos: conjunto de actividades que une uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.
 - Espectacular: no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos de rendimiento.
- 

definición informal

- Reingeniería de negocios significa "comenzar de nuevo", o bien plantearse la siguiente interrogante:
- "Si yo fuera a crear hoy esta empresa o institución, sabiendo lo que hoy sé y el estado actual de la tecnología, ¿cómo resultaría?"



nueva definición

- No necesariamente se comienza por una hoja en blanco.
 - Se aprovecha lo bueno.
 - Ojo: no olvidarse del factor humano.
- 

ejemplo: IBM Credit

- Antes de la reingeniería:
 - Cuando llamaba un vendedor solicitando financiamiento para un cliente, se comunicaba con una de catorce personas sentadas alrededor de una sala de conferencias. Pasos:
 1. La persona que recibía la llamada anotaba la solicitud en un papel.
 2. El papel se enviaba al departamento de crédito, donde un especialista verificaba la capacidad de crédito del cliente.

ejemplo: IBM Credit

- 3. El expediente se enviaba al departamento de prácticas comerciales. Allí se modificaba el contrato según lo solicitado y de acuerdo a condiciones especiales.
- 4. A continuación se pasaba la solicitud al encargado de fijar el tipo de interés a cobrar al cliente.
- 5. Finalmente el expediente se entregaba a un administrador convertía toda esta información en una cotización para enviársela por courier al vendedor en la sucursal.

ejemplo: IBM Credit

- Por supuesto que cada departamento tenía su propio computador.
- El proceso tomaba entre una y dos semanas.
- Si un vendedor llamaba nadie le daba razón porque la solicitud estaba perdida en algún punto de la cadena.
- Para aligerar el proceso, IBM instaló una oficina de control. Cada departamento devolvía la solicitud a esta oficina, la cual la trasladaba al siguiente.

ejemplo: IBM Credit

- Agregando cinco pasos más ahora la oficina de control sabía en dónde estaba el expediente.
- El problema no estaba en las tareas ni en las personas que las hacían.
- Lo que había que cambiar era el proceso, no los pasos individuales.

ejemplo: IBM Credit

- Después de la reingeniería:
- IBM cambió a sus especialistas - investigadores de crédito, fijadores de precio, etc. - por generalistas que se encargan de tramitar toda la solicitud desde el principio hasta el fin.

ejemplo: IBM Credit

- El supuesto en que se basaba el viejo proceso: cada solicitud era única en su clase y difícil de tramitar, lo que requería de especialistas.
- Para casos verdaderamente difíciles se llama a un especialista que trabaja al lado del generalista y no en vez de él.

ejemplo: IBM Credit

- IBM Credit redujo su ciclo de siete días a cuatro horas. Con el mismo número de personas ahora atiende cien veces más solicitudes. La compañía hizo un avance espectacular de rendimiento haciendo un cambio radical en su proceso.
- IBM no se preguntó: ¿Cómo mejoramos el proceso de la investigación de crédito?, sino ¿Cómo mejoramos el proceso de otorgar crédito?

ejemplo: Ford Motor

- Proceso: adquisición de materiales de Ford Motor Company.
- "Cuentas por pagar" no se puede rediseñar porque no es un proceso. Tampoco se puede rediseñar a la gente que allí trabaja. Pero sí lo que ellos hacen.
- El proceso que el fin rediseñó Ford no fue "cuentas por pagar" sino "abastecimiento."

ejemplo: Ford Motor

- Antes de la reingeniería:
- El departamento de compras le enviaba al proveedor una orden de compra con copia a cuentas por pagar.
- El vendedor enviaba la mercadería a Ford; en bodega listaban los bienes en un recibo y lo enviaban a cuentas por pagar.

ejemplo: Ford Motor

- Al mismo tiempo, el vendedor enviaba su factura a cuentas por pagar.
- Si los tres documentos coincidían un empleado expedía una orden de compra y pago.
- Pero cuando no coincidían los empleados gastaban muchas veces semanas conciliando los documentos.

ejemplo: Ford Motor

- Después de la reingeniería:
- El departamento de compras le envía una orden de compra al proveedor; al mismo tiempo queda ingresada en un banco de datos que está en línea.

ejemplo: Ford Motor

- En la bodega en donde un empleado comprueba en su terminal si el envío coincide con la orden de compra pendiente en el banco de datos.
- Si coincide acepta el despacho y el computador automáticamente gira un cheque que a su debido tiempo es enviado al proveedor. Si no coincide rechaza el pedido y se lo devuelve al proveedor.

ejemplo: Ford Motor

- Los resultados fueron espectaculares. En vez de 500 personas Ford tiene ahora 125 para atender los pagos de sus proveedores.
- La base del antiguo proceso era una regla que decía: "Pagamos cuando recibimos la factura".
- La nueva regla es: "Pagamos cuando recibimos los bienes."

ejemplo: Kodak

- Proceso: desarrollo de productos.
- Antes de la reingeniería:
- Los procesos eran secuenciales o paralelos, lo cual los hacía lentos.

ejemplo: Kodak

- Proceso secuencial: Los grupos o individuos que trabajaban en una parte del producto - diseñadores de chasis, de obturador, del mecanismo de avance, etc. - esperaban a que el paso anterior haya sido completado antes de empezar el suyo propio.

ejemplo: Kodak

- Proceso paralelo: Todas las partes trabajaban simultáneamente y se integraban al final. Pero aunque todos trabajaban con el diseño básico los cambios o mejoras no se comunican a los otros grupos y cuando la cámara ya se suponía que iba a estar lista para entrar en producción, había que volver al principio del diseño.

ejemplo: Kodak

- Después de la reingeniería:
- La tecnología que permitió a Kodak rediseñar su proceso es un banco de datos integrado para diseño de productos.
- Cada día recoge el trabajo de todos los ingenieros y combina los esfuerzos individuales en un todo coherente.
- .

ejemplo: Kodak

- A la mañana siguiente cada grupo de diseño examina el banco de datos para ver si en la víspera alguien al trabajar les creó un problema a ellos o al diseño global. De ser así, el problema se resuelve inmediatamente.

ejemplo: Kodak

- Los ingenieros de manufactura inician el diseño de sus herramientas apenas los otros diseñadores le dan forma al primer prototipo.
- Este nuevo proceso se llama ingeniería concurrente. Con él, Kodak redujo a la mitad el tiempo necesario para llevar la cámara desechable de concepto a producción. También redujo sus costos de herramienta y manufactura en un 25 por ciento.



características comunes en casos de IBM Credit, Ford y Kodak

- 
- Orientación al proceso
 - Ambición
 - Infracción a las reglas
 - Uso creativo de la informática.

características comunes

- Reducirse y reestructurarse sólo significa hacer menos con menos.
- Reingeniería significa hacer más con menos.



diferencias

- Reingeniería no es lo mismo que gestión de calidad total.
 - Ambos reconocen la importancia de los procesos; ambos empiezan con las necesidades del cliente y trabajan de allí para atrás.
- 



diferencias fundamentales

- Los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes y buscan mejorarlos por medio de lo que los japoneses llaman *kaizen*, o mejora incremental y continua.
 - La reingeniería busca avances radicales, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por otros completamente nuevos.
- 



características

- Los oficios se combinan en uno. Desaparece el trabajo en serie. Se puede utilizar a un trabajador de caso o a un equipo de caso.
- Los trabajadores pueden tomar decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural. La precedencia artificial demora el trabajo.



características

- El proceso tiene múltiples versiones. Ej.: *servicio express*.
 - El trabajo se realiza en el sitio razonable y no en torno a los especialistas.
- 



características

- Se reducen las verificaciones y controles. Se hace uso solamente de los controles que se justifican económicamente. Se eliminan los que no agregan valor. El sistema tolera y compensa el abuso moderado.
- La conciliación se minimiza. Ej: Ford.



características

- El gerente de caso es facultado. Ofrece un solo punto de contacto. Se comporta ante el cliente como responsable de la operación aunque en realidad no lo es.
 - Se combinan las ventajas de la centralización con las de la descentralización.
- 



los tres pilares de la reingeniería

- Tecnología
 - Equipos de trabajo (team working)
 - Facultar al empleado (empowerment)
- 



tecnología

- El papel de la informática
 - La mayoría de ejecutivos piensan en forma deductiva: Saben definir muy bien un problema y luego buscar y evaluar sus diversas soluciones.
- 

tecnología

- Para aplicar la informática a la reingeniería es necesario pensar en forma inductiva: esto es tener la capacidad de reconocer primero una solución poderosa y en seguida buscar los problemas que ésta podría resolver.



tecnología

- "Una tecnología importante crea primero el problema y luego lo resuelve."
- La investigación de mercado hecha para un producto que todavía no existe no sirve para nada.



tecnología

- El poder real de la tecnología no está en mejorar los viejos procesos, sino en que les permite a las empresas romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar (rediseñar).
- Este es el poder destructivo de la tecnología: su capacidad de romper reglas.
- Veamos varios ejemplos.



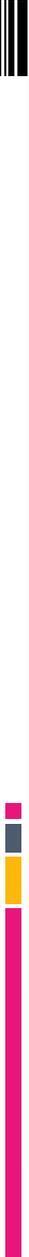
tecnología

- Regla antigua: La información puede aparecer en un lugar a la vez.
- Tecnología destructiva: Bases de datos compartidas.
- Nueva regla: La información puede aparecer simultáneamente donde sea necesario.



tecnología

- Regla antigua: Sólo los expertos pueden realizar el trabajo complejo.
- Tecnología destructiva: Sistemas expertos.
- Nueva regla: Un generalista puede hacer el trabajo de un experto.



tecnología

- Regla antigua: Los negocios tienen que elegir entre centralización y descentralización.
- Tecnología destructiva: Redes de telecomunicaciones.
- Nueva regla: Los negocios pueden obtener simultáneamente los beneficios de la centralización y la descentralización.



tecnología

- Regla antigua: El personal que trabaja fuera de la empresa necesita oficinas para comunicarse.
 - Tecnología destructiva: Radiocomunicación y computadores portátiles.
 - Nueva regla: el personal que trabaja fuera de la empresa puede enviar y recibir información donde quiera que esté.
- 



tecnología

- Regla antigua: El mejor contacto con un comprador potencial es el contacto personal.
- Tecnología destructiva: Videodisco interactivo.
- Nueva regla: El mejor contacto con un comprador potencial es el contacto eficaz.



tecnología

- Regla antigua: Uno tiene que descubrir dónde están las cosas.
 - Tecnología destructiva: Identificación automática y tecnología de rastreo.
 - Nueva regla: Las cosas le dicen a uno dónde están.
- 



tecnología

- Si una tecnología se puede comprar, ya no es nueva.
 - No hay que ir a donde está la pelota sino a donde va a estar.
- 



equipos de trabajo

- Definición
 - Equipo es un grupo pequeño de gente con habilidades complementarias comprometidos en alcanzar una meta en común.
- 



equipos de trabajo

- Los equipos no son nuevos
 - Históricamente fueron usados en negocios pequeños como la finca de la familia o fábricas semi artesanales.
 - La línea de montaje de Ford hizo cambiar todo.
- 



equipos de trabajo

- Por qué usarlos
- Las estadísticas demuestran continuamente que los equipos funcionan mejor que individuos actuando solos o en grupos pequeños.



equipos de trabajo

- Tamaño
 - Si el equipo es muy grande la gente se vuelve improductiva, menos responsable y menos participativa. Hay que dar al equipo sentido de unidad. El tamaño aconsejado es de 6 a 10 miembros.
- 



clases de equipo

- Multidisciplinario o de una sola disciplina.
 - Permanente o temporal, como el equipo de reingeniería.
 - Equipo de una sola persona
- 



características

- Los grupos de trabajo se convierten en equipos de proceso.
 - Existen tres modalidades: equipo de caso de varias personas, equipo de caso de una sola persona y equipo formado para un tiempo determinado o una tarea específica (ad hoc).
- 



características

- El trabajador pasa de controlado a facultado. No se busca empleados que sigan reglas sino gente que haga sus propias reglas.
- La compensación cambia de actividades a resultados.
- Los ascensos se hacen en función de habilidad, no de desempeño.



características

- El empleado trabaja para tener contento al cliente y no a su jefe.
- El gerente o jefe cambia de supervisor a entrenador.
- Las estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas. Menos gerentes, menos niveles administrativos.
- Los ejecutivos se convierten en líderes.

diferencia entre equipos y grupos

- Los equipos son interdependientes y trabajan apoyándose. Se tienen confianza. Los grupos se sienten juntos por propósitos administrativos solamente. Trabajan independientemente y a veces miran a sus compañeros como competidores.

diferencia entre equipos y grupos

- Los equipos son compensados en conjunto y los miembros de los grupos individualmente.
- Los equipos participan en las decisiones administrativas y los grupos no. A ellos se les dice qué hacer.



liderazgo

- El equipo es liderado no por un jefe sino por un capitán. Este no funciona como un capitán de barco, que es autoritario. Funciona como un capitán de equipo de fútbol. Es un compañero más que durante el juego los coordina.
- Liderar un equipo es un arte basado en la modestia.
- Los mejores líderes saben que no tienen todas las respuestas y no insisten en darlas.



liderazgo

- Los líderes exitosos saben que no pueden ganar sin la contribución de su equipo. Deben facilitar estas contribuciones clarificando el propósito del equipo.
- El líder no debe ser elegido por el conocimiento técnico. Lo que necesita son habilidades para coordinar al equipo, motivar a sus miembros y hacerlos participar.

porqué funcionan los equipos

- Se fomenta la unidad al trabajar como un verdadero equipo que tiene responsabilidad completa del trabajo. Desde la supervisión hasta el control de calidad.
- La cooperación disminuye los tiempos muertos aumentando la productividad y la remuneración del grupo.
- Los empleados pasan a ser facultados; adquieren más autonomía y más responsabilidad en su trabajo.



porqué funcionan los equipos

- Los empleados participan en la selección de personal que trabajará en su equipo.
 - Los intereses del equipo y los de la empresa son los mismos.
 - Se trabaja para complacer al cliente y no al jefe.
- 



porqué funcionan los equipos

- Se evitan problemas de injusta distribución del trabajo y preferencias.
 - No se afecta a los miembros que aceptan los trabajos difíciles.
 - Se fomenta el aprendizaje.
- 

porqué funcionan los equipos

- Existe la alternativa de que los reclamos pueden ser atendidos por una persona más capacitada.
- Mejor cuidado del equipo y de las herramientas.
- Más flexibilidad en el manejo del equipo. Ej: sustituir a un integrante ausente o en su período de vacaciones.



porqué no funcionan los equipos

- Los equipos no son máquinas. Están formados por individuos con talentos, prejuicios, ambiciones y temores. Esta característica humana les da fortalezas y también debilidades.
- 

porqué no funcionan los equipos

- Problemas básicos son:
- Conflictos personales
- Metas confusas
- Asignación de trabajo confusa
- Carencia de de valores
- Falta de liderazgo
- Falta de confianza
- Resistencia al cambio



cómo hacer que funcionen

- Véndales la idea o la nueva visión Establezca metas alcanzables basadas en esta visión
- Planee a largo plazo y actúe para el presente. Las metas deben ser pocas y a corto plazo.
- Haga que cada miembro del equipo entienda el rol que debe jugar.



cómo hacer que funcionen

- Liderazgo efectivo.
 - Infundales confianza.
 - Comunicación diaria. Los equipos son como un matrimonio.
 - Hágales conocer los nuevos valores.
- 

declaración de valores

- Los clientes pagan nuestros sueldos.
- Pertenezco a un equipo: fracasamos o tenemos éxito juntos.
- Todo oficio en la empresa es importante.
- Con presentarme a trabajar no realizo nada. Me pagan por producir, por crear valor.
- Trabajar bien no es un mérito. Es mi obligación.

declaración de valores

- Debo aceptar los problemas y resolverlos. Al toro por los cuernos.
- El aprendizaje constante es parte de mi oficio.
- Ser facultados y tener más responsabilidad debe redundar en mayor disciplina.
- Queremos solidaridad pero no compadrazgos.

seguimiento

- Los equipos no son máquinas. Los gerentes no pueden simplemente formarlos, encender el interruptor y darse la vuelta
- Los equipos son semi autónomos pero no autónomos.
- La elección del capitán es básica.
- Los equipos deben no solamente ser dirigidos sino monitoreados continuamente.



seguimiento

- La productividad y la eficiencia deben medirse para detectar los problemas de inmediato.
 - Deben hacerse comparaciones entre equipos similares.
 - Deben hacerse reuniones diarias entre el equipo y semanales con la gerencia.
- 

productividad y eficiencia

- Productividad: si estoy 8 horas diarias en la fábrica, hago cinchos 6 horas y el resto del tiempo hago cualquier otra cosa mi productividad es de 75%.
- Eficiencia: si una línea de producción tiene capacidad de hacer 3,000 cinchos y hace 4,500 tiene una eficiencia de 150%.
- La merma de productividad fue compensada por la buena eficiencia.



porqué funcionan Los equipos

- Los tiempos muertos se aprovechan ayudándose unos a otros.
 - Esto aumenta la productividad y la eficiencia.
 - Aumentar la productividad y la eficiencia significa oportunidad de ganar más premios.
- 

porqué funcionan Los equipos

- El equipo y la empresa tienen los mismos intereses. Gana la empresa y gana el equipo.
- Es una calle de doble vía. Es un gana gana.
- A los dos les afecta que una máquina falle. Ahora hay doliente.



facultando al empleado (empowerment)

- La llave para menores presiones de trabajo y mayores logros se llama delegar. Esta es la más importante habilidad que un gerente puede aportar.
- Las personas que delegan mantienen a su gente contenta, motivada y bien entrenada.
- Los miembros del equipo deben ser facultados dándoles la autoridad para realizar tareas y la responsabilidad de terminarlás exitosamente.

Beneficios de delegar

- Se promueven el entrenamiento y la responsabilidad
- Los integrantes se involucran en la toma de decisiones
- Tienen más entusiasmo y son más emprendedores
- Cuando se les da la oportunidad de ser promovidos ya están listos
- El equipo se torna más flexible



cuatro pasos para delegar

- Prepararse a delegar
 - Delegar
 - Monitorear el trabajo delegado
 - Evaluar el trabajo delegado
- 

porqué los gerentes no delegan

- Creen que pierden autoridad o prestigio.
- No tienen confianza en los empleados o ni siquiera en ellos mismos.
- No les gusta tomar riesgos.
- Quieren impresionar a sus superiores tratando de hacer mucho.

porqué los gerentes no delegan

- No quieren invertir el tiempo necesario en entrenar al personal.
- Delegación ficticia.
- No importa cuántas tareas esté delegando nunca se pone al día en su trabajo. Cada vez que un empleado acude a usted con un mínimo problema usted se lo resuelve.

algunos mitos del éxito

- El super trabajador:
- No delega y prefiere hacerlo todo. Se preocupa más de aparentar estar ocupado de lo que en realidad realiza. Es ineficiente como gerente.

algunos mitos del éxito

- El perfeccionista:
- El que dice, ¿porqué delegar si puedo hacerlo yo mismo? Es posible, pero ¿porqué tiene que hacerlo? No confía en la capacidad de sus empleados.

algunos mitos del éxito

- El reemplazable:
- El que cree que si le da a un empleado eficiente sus tareas le quitará el puesto. Esto afecta su reputación. Aparecerá ante sus superiores como un gerente que no usa o no motiva a su gente.



porqué los empleados no quieren que se les delegue

- Falta de incentivos
- Falta de entrenamiento
- Evadir responsabilidades
- Inseguridad
- Falta de confianza



¿está listo para delegar?

- Actitud correcta.
 - Confianza, paciencia y habilidad para tomar riesgos. Estar preparado para respaldar a los empleados.
 - Decida qué tareas delegar.
- 

¿está listo para delegar?

- Delegue las que pueda, aún que tenga tiempo para hacerlas.
- Delegue tareas recurrentes, trabajo con mucho detalle, representación en juntas.
- No delegue el proceso de delegar, planear y hacer proyecciones, crecer, contactos de alto nivel.

los reingenieros

- Líder: alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.
- Dueño del proceso: un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él. Su oficio no termina con el proyecto. Todo proceso sigue necesitando un dueño que atienda su ejecución.

los reingenieros

- Equipo de reingeniería: un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico. Son los que en la práctica reinventan el negocio.
- Comité directivo (opcional): Debe presidirlo el líder. Resuelve cuestiones como la prioridad de los diferentes esfuerzos de reingeniería y cómo se van a asignar los recursos. Resuelve conflictos y problemas que los equipos no pueden resolver por sí mismos

por dónde empezar

- Los procesos y no las organizaciones son el objeto de la reingeniería. Las empresas no rediseñan sus departamentos; rediseñan el trabajo que realizan las personas.
- Identificar procesos
- Las líneas organizacionales se miran en los organigramas; los procesos no.
- Los procesos corresponden a actividades naturales de los negocios; las estructuras organizacionales los fragmentan y los oscurecen.

por dónde empezar

- Una forma de entender mejor los procesos que constituyen un negocio es ponerles nombres que expresen su estado inicial y su estado final.

Ejemplos:

- Manufactura: de aprovisionamiento a despacho.
- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- Ventas: de comprador potencial a pedido.
- Despacho de pedidos: de pedido a pago.
- Servicio: de indagación a resolución.

por dónde empezar

- Flujo grama de operación
- Así como las compañías tienen diagramas organizacionales, también pueden tener gráficos de procesos que describan la forma en que fluye el trabajo a través de la compañía. No es un retrato de la compañía sino una descripción del trabajo que se lleva a cabo.
- .



por dónde empezar

- Las empresas e instituciones son vivas. Se recomienda usar un lenguaje vivo para diagramar los procesos.
 - El equipo de cambio no debe ser ad hoc. Debe existir siempre como una unidad de inteligencia organizacional.
- 



por dónde empezar

- Todos los empleados deben opinar.
 - Ventajas:
 - Se suma la inteligencia del grupo.
 - Se sienten partícipes del cambio.
- 



criterios para escoger el proceso a rediseñar

- ¿Qué procesos están en mayores dificultades?
- ¿Cuáles ejercen el mayor impacto entre los clientes de la empresa?
- ¿Cuáles de los procesos de la empresa son en este momento más susceptibles de una feliz reingeniería?

entender los procesos

- El paso siguiente no es rediseñar sino "entender" el proceso natural, para lo que se necesita es una visión de alto nivel.
- La meta final es crear un proceso que satisfaga mejor las necesidades del cliente. Para ello hay que entender muy bien sus necesidades.
- Un equipo de reingeniería debe entender a los clientes mejor de lo que ellos se entienden a sí mismos.



entender los procesos

- El paso siguiente es averiguar qué es lo que les da el proceso actual (entenderlo).
 - Sabiendo qué y por qué del proceso actual (no el cómo) el equipo puede iniciar la reingeniería con una hoja de papel en blanco.
- 



comenzando

- La mala noticia: rediseñar un proceso de trabajo es que no es una cuestión de aritmética o de rutina. No existen procedimientos .
 - La buena noticia: no es necesario empezar con una pizarra totalmente en blanco. Ya han hecho reingeniería un número suficiente de empresas para que podamos tomar ciertas pautas.
- 



rediseño

- ¿Por qué fracasan los proyectos de informática?
 - ¿Por qué fracasan los proyectos de reingeniería?
 - El dilema: ¿Qué va primero? ¿el rediseño de procesos o la tecnología informática?
- 



rediseño

- Visión global
 - Evaluación y rediseño de procesos: macro procesos, procesos, sub procesos
 - Definir con qué recursos se pueden llevar a cabo (de abajo hacia arriba)
- 



rediseño

- Apoyarlos con tecnología informática
- Los paquetes o "latas" de procesos e informática
- El grado de parametría
- Conveniencia de rediseñar los macro procesos aún adquiriendo un paquete

Las grandes ideas del siglo XX. Revista Fortune

- Administración científica de Frederick Taylor. Utilizó el cronómetro por primera vez en 1881 en cada etapa de los procesos. Creó métodos para trabajar con inteligencia. Concepto de productividad y eficiencia.

Las grandes ideas del siglo XX. Revista Fortune

- Línea de ensamblaje de Henry Ford (1909). Producción masiva. Llevó las ideas de Taylor un paso más allá. Descubrió el máximo que un hombre puede producir. La línea de ensamble se movía a una velocidad específica y el trabajador tenía que adaptarse a ella.



Las grandes ideas del siglo XX. Revista Fortune

- Corporación moderna. Creada por Alfred Sloan Jr. por su diseño de General Motors. Creó divisiones múltiples controladas y apoyadas por un grupo central.
- 



Las grandes ideas del siglo XX. Revista Fortune

- Liderazgo. Primera pensadora: Mary Parker Follet, trabajadora social de Nueva Inglaterra. Años 20's y 30's. Hablaba sobre líderes empresariales con una visión compartida y un propósito común.
- 

Las grandes ideas del siglo XX. Revista Fortune

- Gestión de marcas. Procter & Gamble, 1931. "Un hombre, una marca"
- Derechos laborales. Walter Reuther luchó 34 años por un mercado laboral más seguro y justo.



Las grandes ideas del siglo XX. Revista Fortune

- Administración por cifras. En los años 60's surgió la era del conglomerado. La falta de experiencia en los nuevos negocios no era un obstáculo. Con buena información se podía administrar cualquier cosa. Estimuló la nueva moda de las finanzas: compras apalancadas y bonos basura.

Las grandes ideas del siglo XX. Revista Fortune

- Calidad. Edwards Deming. En los 40's predicaba el evangelio de la calidad. Desarrolló métodos estadísticos para el control de procesos. En los 50's tuvo éxito en Japón. En EUA lo "descubrieron" en 1980.

Las grandes ideas del siglo XX. Revista Fortune

- Reingeniería. Michael Hammer y James Champy. Causaron furor a principios de los 90's. Rediseño de procesos. Unificar tareas que Taylor y otros habían separado, dando responsabilidad a los puestos de trabajo. Primera aplicación sistemática y en gran escala de la tecnología informática en la administración.



Las grandes ideas del siglo XX. Revista Fortune

- Administración del conocimiento. Una buena idea tiene un valor incalculable. La inteligencia y el conocimiento del trabajador son un tesoro. El reto de los gerentes es capturar, desarrollar y aprovechar esos conocimientos.
- 

