

CAPITULO V

CREAR UN NUEVO AMBIENTE DE NEGOCIOS

Muchas prácticas nuevas se crearán en un negocio al trabajar en el paradigma cambiante, ya que la verdadera naturaleza del negocio puede alterarse al considerar el cambio como una ventaja.

5.1 Cambio en el trabajo: Aumentar la ventaja competitiva

Las continuas modificaciones que una compañía debe llevar a cabo no se efectuarán simplemente por el hecho de cambiar sino que se realizarán para mejorar. El propósito último del cambio es mejorar la ventaja competitiva y cuando esta meta se expresa con claridad, el cambio puede dirigirse, y la participación de toda la compañía puede enfocarse con precisión. La mejor manera de lograr que los trabajadores vean el cambio es a través de su objetivo más importante: Ganar. El uso de la reingeniería sobre una base continua depende de establecer este punto de vista y, además, de la aplicación eficaz de la administración del cambio.

La primera consideración que se debe plantear al aplicar la reingeniería dinámica aplicada a los negocios es como y donde se adaptan las funciones de la administración del cambio y la reingeniería en la corporación. Sin mas gasto de tiempo que el necesario, se requiere que la función de administración del cambio influya en todos los departamentos de la compañía, manteniendo el seguimiento de casi todos los aspectos operacionales, identificando los problemas y las oportunidades par mejorar, y administrando todos los proyectos de cambio.

El primer lugar de la compañía en donde se implementa el nuevo paradigma cambiante no tiene que ver con una parte especifica sino con toda ella, es decir con la cultura corporativa. Convencer a todos en la empresa de que el cambio no es una amenaza, se convierte de inmediato en una de las grandes ventajas del nuevo enfoque, puesto que cuando no le teme el cambio se convierte en el

centro de los esfuerzos corporativos, en una fuerza dinamizadora, y se ve como una oportunidad para controlar el destino de la compañía. La energía empleada en defenderse del cambio puede canalizarse para mejorar el negocio, de esa manera las ideas para mejorar provendrán de todos los niveles de la organización.

5.2 Utilizar las herramientas con regularidad

El primer proyecto corporativo de reingeniería hará más que abrir un nuevo terreno. Para este primer esfuerzo se adquirirían y pondrán en uso todas las herramientas (tales como los sistemas de computación) y las técnicas requeridas para continuar el cambio. A fin de reutilizar las herramientas si en verdad se emplea la metodología de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios, sólo es necesario dejarlas en su sitio al final del primer proyecto y establecer la infraestructura como se ha descrito.

5.2.1 Cambiar y ajustar el negocio

El principal uso de los modelos y otra información de cambio que mantiene el equipo de posicionamiento será el de apoyar los futuros esfuerzos de reingeniería. Algunos de los proyectos tendrán cambios mayores y otros, ajustes menores. Sin embargo, en algunos casos las operaciones de negocios pueden ajustarse sin proyectos de reingeniería, con la ayuda de esta información de cambio y las herramientas de reingeniería de la compañía.

5.2.2 Modificar y mejorar los sistemas de información

Los métodos de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios se utilizan para definir sistemas de información y, además, pueden emplearse para mantenerlos. Aun cuando los sistemas de información no se generen con las herramientas de reingeniería, las herramientas pueden ser útiles para determinar los requerimientos destinados a la ampliación del sistema.

5.2.3 Dirigir la operación

Las herramientas y los modelos de reingeniería se convertirán en elementos valiosos para la administración, aportarán tanto la documentación de las

operaciones que no existe en el común de los negocios como los estándares de desempeño que se pueden utilizar para medir la eficiencia.

Los gerentes innovadores encontrarán otros usos para los modelos de posicionamiento si se les permite el acceso a estos. Por ejemplo. Los modelos del proceso podrían utilizarse para rastrear la producción de pedidos individuales a medida que las etapas de trabajo avancen a través de la compañía.

Además, los modelos del proceso pueden emplearse para entrenar a los directivos y al personal; es mas, los modelos sustentan el entrenamiento especial del personal capacitándolo para apoyar las contingencias de los procesos alternos y facilitando su transferencia. Lo mismo puede hacerse con respecto a la habilidad de la compañía para rotar a los gerentes.

Claro está que el uso diario de las herramientas de reingeniería aumenta su eficacia en los proyectos de cambio y fortalece la confianza de la compañía en sus capacidades.

5.3 Controlar el cambio

Es obvio que el cambio debe controlarse; sin embargo, cuando se adopta un ambiente de cambio continuo, la administración misma del cambio se ve modificada. Las metas de la administración del cambio son evitar la confusión y alcanzar las metas, áreas en las cuales el cambio continuo presenta problemas especiales; por fortuna, estos problemas pueden controlarse con los métodos de posicionamiento y reingeniería.

5.3.1 Coordinar la información del cambio

El proceso comienza con el esfuerzo inicial del posicionamiento, cuya información se recopila. Estos datos se analizan, se organizan y se incluyen en bases de datos automáticas, y una parte de ellos pasa al equipo de cambio de reingeniería cuando el proceso de reingeniería comienza. La guía básica del posicionamiento permanecerá a disposición de la compañía como información

de referencia para el proyecto de reingeniería, pero solo el equipo del proyecto estará en capacidad de cambiar los datos relacionados con el trabajo que se está haciendo. Cuando el equipo de trabajo desarrolla nuevos modelos de la operación, debe enumerarlos según la versión del proyecto y colocarlos en el índice.

Al final del proyecto de reingeniería, el equipo de posicionamiento practica una revisión final. El diseño revisado se convierte en el como construir diagramas de proceso y se regresa al control del grupo de administración del cambio con los nuevos números de la versión de producción, anotándose también las fechas exactas de los nuevos diseños.

5.3.2 Modelos manuales y automatizados

En reingeniería no hay nada que no se pueda hacer con lápiz y papel; inclusive, los métodos de la reingeniería dinámica aplicada a los negocios no necesariamente requieren automatización. Sin embargo, como los avances se suceden de manera continua, cada vez será más benéfico algo de apoyo de este tipo. Al emplear modelos en papel se dificulta volver a trabajar de manera extensiva en los procesos, limitando la calidad del trabajo de diseño. Además, es poco probable que una organización mantenga archivos actualizados en papel porque su reutilización será poco práctica y, en esencia, el paradigma cambiante será insostenible.

La automatización de reingeniería está aún en una etapa incipiente. No se cuenta con un software propio para poder llevar a cabo un proceso de reingeniería. En consecuencia, los grupos de administración del cambio en la actualidad se ven obligados a utilizar más de un sistema; por fortuna los sistemas disponibles funcionan bien entre sí.

La herramienta automatizada básica es el procesador de palabras que se convierte en la mejor opción cuando cuenta con una interfase gráfica usuario, ya que parte del trabajo de reingeniería necesitará de gráficas por computadora. Se incluyen procesadores de palabras que corran en: Microsoft, Windows, IBM OS/2, Nexty y Apple Macintosh.

5.3.3 Cambios por lotes

Aunque lo ideal sería tener la capacidad de realizar los cambios en forma continua, no es posible realizar los cambios sustanciales sobre una base temporal de horas o días. Si no hay tiempo entre las modificaciones de un proceso dado, no habrá oportunidad ni tiempo para evaluar tales cambios y aprender como operar en los nuevos ambientes, impidiéndose cualquier trabajo; de esta manera, la compañía gastará todo su tiempo y recursos haciendo cambios. Además, los cambios pequeños y frecuentes son difíciles de controlar y pueden salir de producción si no se trabajan suficientemente.

Para evitar los problemas asociados con cambios constantes y sin control, las modificaciones menores que sucedan con frecuencia pueden acumularse en lotes de cambios y realizarse en momentos predeterminados. Cada procesos mayor deberá contar con sus propios lotes y estos deberán estar dispuestos en intervalos en la totalidad de la compañía, de modo que tales modificaciones no sucedan al mismo tiempo a menos que exista una razón operacional para hacerlo.

5.4 Dirección de políticas

Las políticas y la competencia interna se presentan en todas las compañías. En la actualidad, la dirección de las políticas, es decir la reorientación de la atención y energía gastadas en luchas internas hacia el uso productivo es uno de los problemas más difíciles de enfrentar en los negocios establecidos. Sin embargo, resolver este problema es esencial para el éxito de la reingeniería, puesto que los resultados de una acción política negativa pueden destruir cualquier esfuerzo de reingeniería.

5.4.1 Las agendas ocultas

La principal consecuencia de la política y los intereses personales es la agenda oculta, es decir, los planes privados del conspirador corporativo que influyen con rapidez en la reingeniería cuando los administradores y, posiblemente, los miembros del equipo ven oportunidades para si mismos y comienzan a transformar el proyecto para adecuarlo a sus propósitos particulares. Además,

cuando las agendas ocultas entrecrocán surgen conflictos, ya que al no ser capaces de apoyar sus actuaciones con sus verdaderos motivos es frecuente que los instigadores de estas agendas se ingenien razonamientos complejos. La solución de estos problemas puede causar retrasos significativos y perjudicar los intereses de la compañía.

Infortunadamente, los administradores que presentan esta conducta no pueden excluirse del proyecto de reingeniería sin perder el beneficio de su conocimiento y compromiso con los cambios que se van a realizar. El único remedio es una acción rápida y dirigida por la directiva de mayor rango.

5.4.2 Controlar las políticas desde arriba

En la compañía, solamente los niveles de administración más elevados tienen el respaldo y las habilidades necesarias para controlar las políticas, el mejor enfoque para lograr este control es el que utilizan los entrenadores deportivos.

- Enfatizar y practicar el trabajo en equipo.
- Reconocer y recompensar el trabajo de equipo.
- Reconocer y sancionar de inmediato los comportamientos contrarios al trabajo de equipo.

Los presidentes de la mayor parte de las compañías saben como se muestra el comportamiento político. Las respuestas efectivas pueden tomar diferentes formas: desde una charla tranquila hasta una censura pública; por ejemplo, una práctica anti-trabajo de equipo muy conocida consiste en quejarse de un colega ante un directivo de más alto nivel sin tratar de resolver el problema primero con la persona señalada. Así, un ejecutivo puso en práctica reenviar memos de quejas al gerente a quien se acusaba en los mismos, mientras enviaba un mensaje normal a remitente. La presión debe mantenerse en un nivel elevado y todos los ejecutivos de mayor rango deben practicarla para alcanzar un cambio verdadero, especialmente en las compañías donde la política es parte de la cultura.

La mayor parte de los ejecutivos con mayor experiencia saben quien causa lo perjuicios más graves alentado por su egoísmo. En algunos casos este

comportamiento se excusa como una consecuencia natural de un alto nivel de motivación y se acepta porque va acompañada de altos niveles de desempeño. Algunos gerentes de mayor rango consideran benéfica la competencia interna, pues creen que se encuentra bajo control y que su resultado es un aumento de desempeño. Sin embargo, si se ejerciera un control mayor, las políticas disminuirían pero el desempeño no. La misma gente estaría involucrada y estos energéticos, y, quizá, despiadados gerentes continuarán realizando sus mejores esfuerzos para triunfar.

5.5 Lanzamiento de proyectos utilizando la reingeniería dinámica

Los métodos de reingeniería pueden utilizarse, además, para el lanzamiento de proyectos en donde no existen procesos que sirvan como guía básica; casos que aunque parecen simples, presentan algunos aspectos especiales.

5.5.1 Comenzar una nueva operación

Los nuevos procesos de negocios no se ven complicados con las anteriores inversiones y formas de realizar el trabajo, lo cual les aporta ciertas ventajas. De hecho, uno de los objetivos de la reingeniería es dar a los negocios establecidos las ventajas de los nuevos; sin embargo, las ventajas atribuidas a un nuevo negocio por lo general se hacen con referencia a los que han tenido éxito, desconociendo los que han fracasado. Un enorme porcentaje de compañías no sobrevivirá a lo dos primeros años de trabajo sino realizan muchas tentativas de negocios. La baja capitalización es una de las causas que comúnmente se cita y que no puede recibir ayuda de la reingeniería; no obstante, ésta puede ayudar con un amplio rango de otros problemas relacionados con aspectos del proceso de negocios.

Un problema que deben enfrentar tanto los nuevos negocios como los nuevos procesos en negocios ya establecidos es el hecho de no comenzar desde una base sólida como la que produce un estudio de factibilidad. Debido a esta falta de conocimiento es posible diseñar un nuevo proceso que, simplemente, no funcionará. En gran medida, la reingeniería de los viejos procesos se protege de esta posibilidad al contar con información sobre el desempeño y los

requisitos provenientes de un proceso que funciona como punto de partida. Existen varias formas para ayudar a garantizar la factibilidad:⁶

1. Algunos miembros del equipo de diseño deben tener experiencia en los procesos de negocios que se van a diseñar.
2. Se deben consultar los estudios publicados con respecto a la experiencia de otras compañías.
3. En los procesos pueden vincularse asesores profesionales con experiencia.

Sin embargo, el enfoque más efectivo es utilizar el proceso de cambio continuo, en el cual se espera que el diseño final que se implemente produzca resultados que se documentarán y medirán. Si el proceso no produce los resultados esperados, se le podrá aplicar el proceso de reingeniería y volverlo a implementar, corrigiendo cualquier problema observado.

5.5.2 Crear modelos preliminares

La creación de los Diagramas de la Actividad de Negocios (BAM) o modelos del flujo de trabajo a partir de una base clara no deberá presentar ningún problema especial, pues igual que como los esquemas producidos a partir de los procesos existentes, éstos se desarrollan de arriba a hacia abajo mediante la división de las tareas generales en niveles de mayor detalle. Sin embargo, cuando se diseñan sin un proceso real, los niveles mas bajos no pueden reflejar especificaciones de trabajo razonables para el personal que debe desempeñar la labor; con el fin de reducir el riesgo de diseñar un trabajo que no pueda implementarse, es aconsejable pormenorizar los detalles, tratar de realizar un organigrama y, después, rediseñar los diagramas detallados de la actividad a partir de los aspectos que han sido descubiertos.

De nuevo, la constitución del equipo y la reingeniería continua pueden emplearse para crear un proceso de prueba y ajustarlo luego con base en los resultados. Un equipo flexible no deberá tener problemas para aceptar la evaluación continua y las modificaciones de sus propios procesos de trabajo. El

⁶ MORRIS, Daniel, Joel, Brandon. Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios. Editorial McGraw Hill Interamericana, México D.F. 1994

estimulo y el optimismo naturales asociados con los esfuerzos de lanzamiento deberán aportar un alto nivel de cooperación y motivación.

5.6 Una visión del futuro

La posibilidad de que hacia el futuro se presenten más cambios que en el pasado reciente puede alterarse. Si el futuro será tan diferente que no pueda esperarse ninguna predicción para presentar siquiera un riesgo razonable, entonces ¿Cómo se puede elaborar un plan?, ¿Cómo se puede esperar que los preparativos otorguen ventajas?, ¿es el camino más seguro invertir en oro y esperar?⁷

La respuesta sugiere que, incluso si el ritmo del cambio aumenta, la dirección de los eventos futuros no es completamente impredecible. Desde el punto de vista de los negocios, solo existen tres escenarios importantes:

1. La completa aniquilación de la humanidad (el escenario pesimista).
2. Un gran cambio en tecnología, pero mínimo en la sociedad.
3. Un gran cambio en la sociedad para lograr lo mejor (el escenario optimista).

⁷ MORRIS, Daniel, Joel, Brandon. Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios. Editorial McGraw Hill Interamericana, México D.F. 1994