



Reingeniería de Procesos y Reorganización

Que esperar de esta Conferencia

❑ NO SE TRATA DE UNA EXPOSICIÓN ACADÉMICA O DE METODOLOGÍA

ESTRATEGIA, **PLAN ESTRATÉGICO**, FACTORES CRÍTICOS, **ÁREAS DE OPORTUNIDAD**, PROCESOS, **TAREAS**, ACTIVIDADES, **DESAGREGACIÓN DE TAREAS**, PROCESOS CLAVES, **HIGH IMPACT APPROACH** EXHAUSTIVE APPROACH, **PROCESOS FUNDACIONALES**, PROCESOS RECURRENTE, **PROCESOS SOPORTE**, MAPA DE PROCESOS, **FLUJO DE PROCESOS**, FRAGMENTACIÓN DE PROCESOS, **FLUJO DE INFORMACIÓN** CONTROL DE PROCESOS, **VALOR AGREGADO**, BENCHMARKING, **BEST PRACTICES**, AUTOMATIZACIÓN, **MEJORA CONTINUA**, CALIDAD TOTAL, **GRÁFICOS DE CONTROL**, CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS **DIAGRAMAS CAUSA EFECTO**, WORKFLOW, **RACIONALIZACIÓN**, MAPAS DE SERVICIO, **PROTOTIPO**, FUNCIONES DE CALIDAD, **JUST IN TIME**, SEIS SIGMA, **BPR SOFTWARE**, REINGENIERÍA ESTRUCTURA, **ORGANIZACIÓN**, NIVELES DE LA ESTRUCTURA, **ORGANIZACIÓN VERTICAL**, ESTRUCTURA PIRAMIDAL, **ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**, ORGANIZACIÓN POR NEGOCIOS, **ESTRUCTURAS VERTICALES** PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL, **DISFUNCIÓN ORGANIZACIONAL**, DOWNSIZING, **RIGHTSIZING**, STREAMLINING, **RESPONSABLE**, SPAN DE CONTROL, **EMPOWERMENT**, EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS, **RANKING** CENTRALIZACIÓN, **DESCENTRALIZACIÓN**, ABSORCIÓN, **FUSIÓN**, DISPERSIÓN, **OUTSOURCING**, SHARED SERVICES, **BALANCED SCORECARD**, REORGANIZACIÓN, ...

Google 71.800 Reingenieria de Procesos + 1.180.000 BPR

- **TRANSMITIR EXPERIENCIA DE CASOS CONCRETOS**
- **EXPONER Y COMENTAR ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS**
- **RESPONDER PREGUNTAS Y CLARIFICAR ASPECTOS QUE PUEDAN SURGIR**



Terminología a emplear

ORGANIZACIONES - EMPRESAS

PROCESOS

ESTRUCTURA U ORGANIZACIÓN

REINGENIERÍA DE PROCESOS

➤ PROPÓSITOS

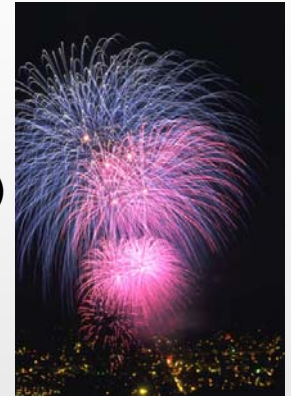
REORGANIZACIÓN

➤ PROPÓSITOS

Porque hablamos de R & R ...

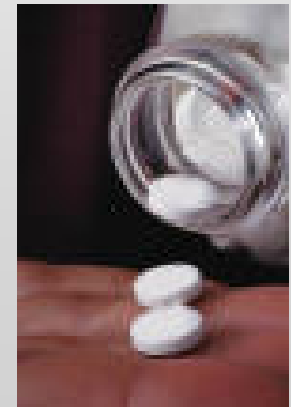
❑ SI LA EXPERIENCIA ES EXITOSA

- AHORROS SIGNIFICATIVOS DE TIEMPOS Y COSTOS (25 - 30 %)
- DISMINUCIONES DE PERSONAL SIGNIFICATIVAS (25 - 30 %)
 - ✓ PUEDEN DESAPARECER ÁREAS COMPLETAS (AHORROS DE 80 %)
- INCREMENTOS SIGNIFICATIVOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA
 - ✓ MEJORES PRODUCTOS, SERVICIOS Y ATENCIÓN
- PERSISTENCIA EN EL TIEMPO DE LOS CAMBIOS
- MAYOR MOTIVACIÓN Y ENTUSIASMO DEL PERSONAL



❑ SI LA EXPERIENCIA NO ES EXITOSA

- LOS CAMBIOS NO PERSISTEN, SE VUELVE A LO ANTERIOR
 - ✓ EN CASOS EXTREMOS, SE ABANDONA POR EL CAMINO
- NO HAY AHORROS SIGNIFICATIVOS
- NO HAY INCREMENTOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA
 - ✓ EN CASOS EXTREMOS HAY DETERIORO
- SE DESMOTIVA AL PERSONAL, Y QUEDAN TENSIONES



Todo es Relativo ...

- ❑ LAS R&R DEPENDEN DE MUCHOS FACTORES Y **CADA CASO ES DIFERENTE**
 - NO EXISTEN NI METODOLOGÍAS NI RECETAS ABSOLUTAS

- ❑ PUEDEN MENCIONARSE ALGUNOS **PRINCIPIOS BÁSICOS**
 - SOBRE COMO DESARROLLAR R & R

 - SOBRE QUE BUSCAR Y MEJORAR
 - ✓ PROCESOS

 - ✓ ORGANIZACIÓN

Las razones para lanzar la R & R

- ❑ LA INICIATIVA GENERALMENTE PROVIENE DE LAS MÁS ALTAS AUTORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN O LA EMPRESA (O EL SECTOR)
- ❑ PERO EXISTEN **MUY DIFERENTES RAZONES** PARA LANZAR LA R & R
 - IMPUESTA
 - OBLIGADA POR LAS CIRCUNSTANCIAS
 - JUZGADA COMO CONVENIENTE
 - DERIVADA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA O SISTEMAS
 - COMPRAS - FUSIONES - VENTAS
 - OTRAS
- ❑ EL ÉXITO DEPENDE **FUERTEMENTE** DE CÓMO NACIÓ Y CUALES FUERON LAS RAZONES QUE IMPULSARON LA INICIATIVA

Con quien hacer R & R

❑ TRES ALTERNATIVAS BÁSICAS

- RECURSOS PROPIOS
- CONSULTORES ESPECIALIZADOS
- **EQUIPOS MIXTOS**

❑ GENERALMENTE ES UN ESFUERZO COORDINADO DE **MEDIANO O LARGO PLAZO**

- QUE INVOLUCRA A LA MAYOR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN
 - ✓ BAJO SUPERVISIÓN DE UN COMITÉ DE DIRECCIÓN
 - ✓ CON PARTICIPACIÓN DE DIRECTORES Y GERENTES DE TODAS LAS ÁREAS
- CON PARTICIPACIÓN DE RECURSOS EXTERNOS
 - ✓ CON CONDUCCIÓN Y MONITOREO POR CONSULTORES ESPECIALIZADOS
 - ✓ INTEGRANDO UN **GRUPO DE TRABAJO** CON PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN
 - ❑ EL GRUPO TRABAJA FULL TIME Y REPORTA A LA DIRECCIÓN

El Grupo de Trabajo

- ❑ **ESTA INTEGRADO POR CONSULTORES Y POR PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN**
 - **CON ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y SEGREGACIÓN DE TAREAS**
 - **LA SELECCIÓN DE LOS INTEGRANTES ES UN **FACTOR CLAVE DE ÉXITO**, DEBEN**
 - ✓ **SABER Y CONOCER COMPLEMENTARIAMENTE LA ORGANIZACIÓN**
 - ❑ **AL MENOS UNO DEBE CONOCER LOS SISTEMAS Y SUS LIMITACIONES**
 - ✓ **TENER DISPONIBILIDAD FULL TIME**
 - ✓ **SER RESPETADOS Y ESCUCHADOS**
 - ✓ **TENER EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES**
 - ✓ **PODER MANEJARSE CON CONFIDENCIALIDAD**
 - **SIEMPRE HAY DIFICULTADES Y RESISTENCIAS AL CONFORMAR EL GRUPO**
- ❑ **REQUIERE UNA IDENTIFICACIÓN PREVIA DE PERSONAL CLAVE**
- ❑ **EL GRUPO **PLANEA, COORDINA, FACILITA, CONSOLIDA, CONTROLA, REPORTA...****
 - **EL TRABAJO A REALIZAR ES UNA TAREA DEL **TOTAL** DE LA ORGANIZACIÓN**
 - ✓ **EN TODAS SUS ÁREAS Y NIVELES**

Relevamiento Inicial de Situación y Procesos



- ❑ **LA R & R SE INICIA GENERALMENTE CON UN RELEVAMIENTO INICIAL DE SITUACIÓN Y PROCESOS**
 - **COMO UNA INICIATIVA PREVIA A LA R & R**
 - ✓ **COMO CONSECUENCIA DE LA CUAL SE LANZA LUEGO LA R & R**
 - **COMO PASO INICIAL DEL PROCESO FORMAL DE LA R & R**
 - ✓ **REVISANDO INFORMACIÓN BÁSICA**
 - ✓ **IDENTIFICANDO ÁREAS PROBLEMÁTICAS**
 - ✓ **IDENTIFICANDO PROCESOS CRÍTICOS**



Identificación de Areas Prioritarias

- ❑ LA ADECUADA IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE **POR DONDE COMENZAR** ES UNO DE LOS FACTORES DE ÉXITO
 - IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS Y/O PROBLEMÁTICOS
 - ✓ OPINIONES
 - ❑ GERENCIALES
 - ❑ ENCUESTAS
 - ❑ OTRAS
 - ✓ ANÁLISIS DE ÁREAS CON SOBRETIEMPOS FRECUENTES
 - ❑ IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS
 - ✓ ANÁLISIS DE PROCESOS ESENCIALMENTE CRÍTICOS
 - ❑ CONTROL PRESUPUESTARIO
 - ❑ FLUJO Y ACCESO A LA INFORMACIÓN
 - ❑ OTROS
 - ✓ NUEVAS TAREAS YA REQUERIDAS O PREVISTAS
 - ✓ PLAN ESTRATÉGICO
 - DEFINICIÓN DE LA PRIORIDAD DEL PROCESO
 - ✓ CONSENSO Y APROBACIÓN

Relevamiento de Detalle de los Procesos y tareas

- ❑ EL **ANÁLISIS GRUPAL DE TAREAS**, EN LA MAYORIA DE LOS CASOS, RESULTA SUFICIENTE Y ES MUY EFECTIVO
- ❑ EL **RELEVAMIENTO DE DETALLE** DE PROCESOS CONSUME MUCHO TIEMPO, Y **DEBIERA LIMITARSE** A LOS PROCESOS PRIORITARIOS, POR EJ.:
 - **ANÁLISIS DE TAREAS** 
 - **DIAGRAMAS DE FLUJO** 
 - OTROS MÉTODOS “PROPIETARIOS”
- ❑ LAS TAREAS CRÍTICAS CON PROBLEMAS URGENTES **DEBIERAN ENFRENTARSE DE INMEDIATO**
 - DEFINICIÓN DE SOLUCIONES
 - DEFINICIÓN DEL PLAN DE TRABAJO
 - APROBACIÓN E IMPLEMENTACIÓN





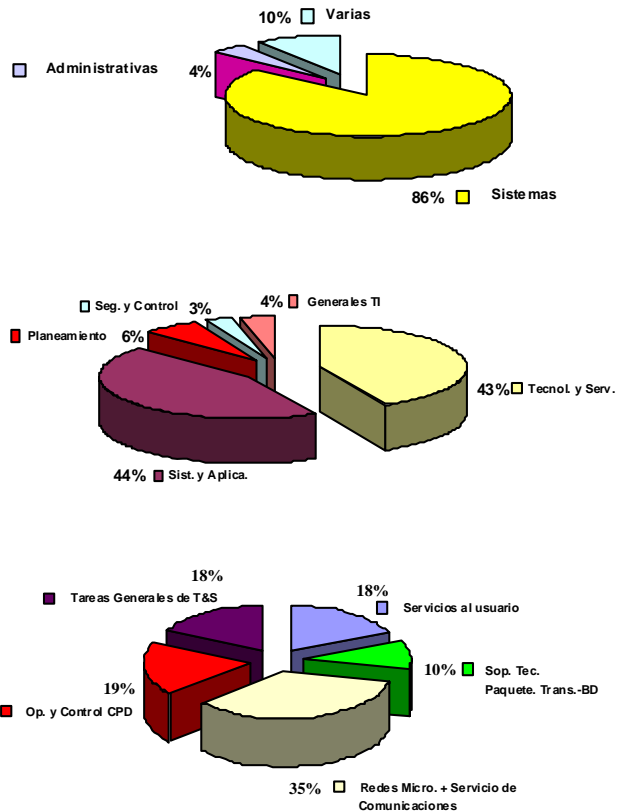
Análisis de Tareas

Gerentes de Sistemas				
DESCRIPCIÓN Actividad/Tarea	Gte A	Gte B	Gte C	Promedio
ACTIVIDAD/TAREA	PORCENTAJES			
DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA	N/A	N/A	N/A	0%
Help Desk (Soporte de 1er nivel)				0%
Soporte de 2do nivel, administración y mantenimiento de:				
Paquetes transaccionales				0%
Bases de Datos				0%
Redes de Automatización de oficinas				0%
Servidores de otras aplicaciones técnicas y administrativas				0%
Correo Electrónico				0%
Comunicaciones de voz (telefonía, radios, etc.)				0%
Comunicaciones de datos (enlaces dig, routers, etc.)				0%
Infraestructura de redes y conectividad				0%
Control y monitoreo de redes				0%
Internet / Intranet				0%
Software microinformática				0%
Otras herramientas y aplicaciones tecnológicas				0%
Planificación de proyectos tecnológicos	6%	10%	2%	6%
Implementación de proyectos tecnológicos				0%
Operación y control del Centro de Cómputo				0%
Coordinación de locaciones remotas	2%			1%
Análisis de nuevas tecnologías				0%
Configuración, Performance y Tuning				0%
Capacitación a usuarios				0%
Planeamiento de Capacidad			2%	1%
Preparación de planes de contingencia	2%			1%
Preparación de recomendaciones de productos y/o análisis de riesgo				0%
Verificación de planes de contingencia				0%
DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE SISTEMAS Y APLICACIONES	N/A	N/A	N/A	0%
Planificación de proyectos de implementación de sistemas				0%
Soporte, administración y mantenimiento sistemas y aplicaciones:				
Generales	2%			1%
Comerciales				0%
Técnicas				0%
Otras aplicaciones				0%
Programación y parametrización				0%
Desarrollo de interfaces				0%
Preparación de manuales de usuario y documentación Técnica				0%
Relevamientos sistemático de necesidades de usuarios		6%	2%	3%
Coordinación con áreas usuarias	4%	8%	4%	5%
Capacitación a Usuarios- Sistemas y Aplicaciones				0%
Definición de perfiles y autorizaciones				0%
Análisis de impacto, viabilidad y alternativas de nuevos desarrollos	8%	6%	6%	7%
PLANIFICACION - PRESUPUESTACION - CONTROL	N/A	N/A	N/A	0%
Preparación y mantenimiento del Plan Estratégico, Operativo Anual y/o otros	8%	4%	15%	9%
Planificación general de proyectos	10%	8%	5%	8%
Planificación y control presupuestario	4%	6%	5%	5%
Control de gastos y costos	4%		4%	3%
Manejo y mantenimiento de contratos	4%	2%		2%
Facturación de servicios prestados por TI	0%			0%
Manejo de relaciones y coordinación corporativa	2%	2%	2%	2%
Generación de informes y reportes para Corporación y Dirección	6%	6%	10%	7%
Desarrollo de Políticas, Estándares, Normas y Procedimientos	6%		4%	3%
Preparación de presentaciones	2%	2%	8%	4%
Preparación y verificación de acuerdos por niveles de servicio (SLAs)	2%			1%
Control de amortizaciones en proyectos de inversión				0%
Manejo y relación con proveedores	4%	8%	2%	5%
Capacitación Grandes Proyectos				0%
Imputación de facturas				0%
Preparación y administración de Requisiciones de Materiales				0%
Encuestas y benchmarking	2%	2%		1%
Supervisión y coordinación de personal	4%	10%	15%	10%
Definición y control de aspectos relacionados con seguridad informática	2%	4%	4%	3%
ADMINISTRATIVAS PURAS	N/A	N/A	N/A	0%
Control de Facturación telefónica, imputación				0%
Funciones secretariales				0%
Gestión de Pasajes - pedido de anticipo - Control de Rendición de Gastos				0%
Administración del archivo de Sistemas o TI (notas, reportes, etc)				0%

Se preparan planillas con las Tareas del Sector

- Desagregadas y descompuestas
 - ✓ En base a experiencias previas
 - ✓ Según las efectivamente realizadas
- Agrupadas por áreas y “rubros”
- Cada empleado llena las Planillas
 - ✓ Según cómo emplea su tiempo
 - ✓ La supervisión revisa y aprueba
- Se consolida y grafica

Análisis de Tareas



❑ Se preparan planillas con las Tareas del Sector

- Desagregadas y descompuestas
 - ✓ En base a experiencias previas
 - ✓ Según las efectivamente realizadas

➤ Agrupadas por áreas y “rubros”

➤ Cada empleado llena las Planillas

- ✓ Según cómo emplea su tiempo
- ✓ La supervisión revisa y aprueba

➤ Se consolida y grafica

❑ Se compara y analiza

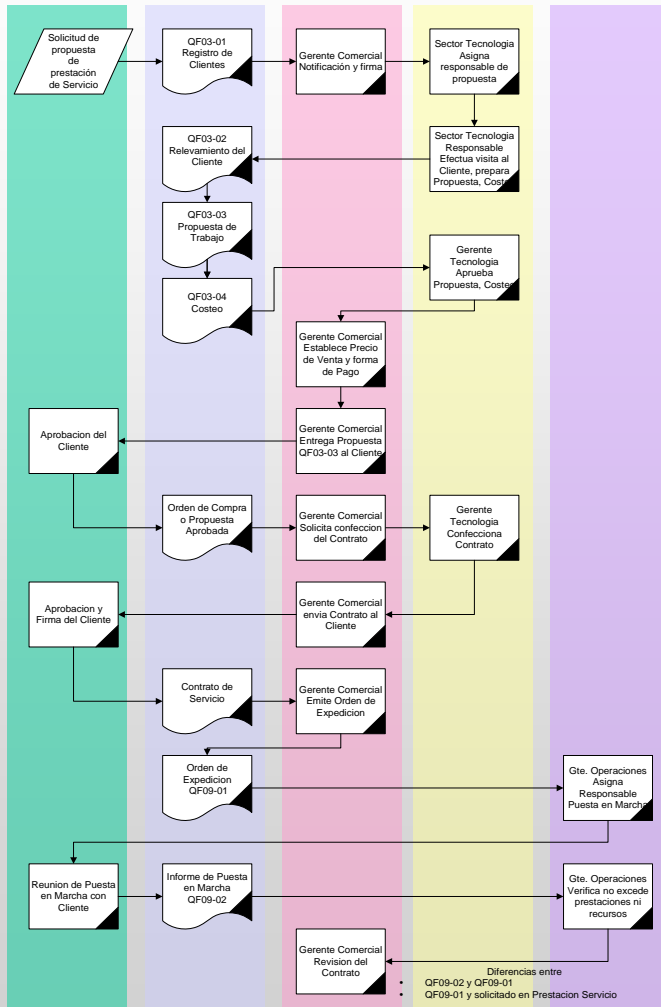
- Estándares, Benchmark

❑ Se optimizan las Tareas del Sector

- Se analiza costo, recursos insumidos, y valor agregado
- Se reducen tareas de bajo valor agregado
- Se simplifican Tareas y Procedimientos



Diagramas de Flujo



- ❑ **Se analiza la Racionalidad del Flujo**
 - La real necesidad de Tareas
 - Las Tareas que “van” y “vuelven”
 - Los niveles y pasos involucrados
 - El impacto en Clientes y Proveedores
 - Benchmarking

- ❑ **Se evalúan para cada Tarea**
 - Recursos consumidos
 - Tiempo consumido
 - Valor agregado
 - Otros elementos

- ❑ **Se busca la simplificación del Proceso**
 - Disminuir las áreas, pasos y niveles involucradas
 - Disminuir o Eliminar “idas” y “vueltas”
 - Simplificando Tareas y Procedimientos



El Análisis Grupal de Tareas y Procesos

- ❑ **EL GRUPO DE ANÁLISIS SE CONFORMA CON PERSONAL QUE CONOCE Y ES RESPONSABLE DE LA TAREA O EL PROCESO**
 - ✓ DEL ÁREA INVOLUCRADA, Y DE OTRAS RELACIONADAS
 - ✓ CON UN COORDINADOR DEL GRUPO DE R & R
- ❑ **LAS TAREAS SE ANALIZAN SIGUIENDO PRINCIPIOS BÁSICOS**
- ❑ **LAS MEJORAS SE IMAGINAN EN CONJUNTO, UTILIZANDO**
 - ✓ LA EXPERIENCIA DEL CONJUNTO
 - ✓ BUSCANDO RESPONDER ALGUNAS PREGUNTAS DISPARADORAS
- ❑ **USUALMENTE SE REQUIEREN VARIAS REUNIONES DE TRABAJO**
 - ✓ ANÁLISIS PARTICULARES O ESTUDIOS ESPECÍFICOS SE ASIGNAN A INTEGRANTES DEL GRUPO O PERSONAL ESPECIALIZADO
 - ✓ CADA UNA DE LAS MEJORAS DEBIERA
 - ❑ ESTUDIARSE A FONDO EN SUS IMPACTOS
 - ❑ JUSTIFICARSE ECONOMICAMENTE O EN SU RELACIÓN COSTO/BENEFICIO
 - ❑ CONSENSUARSE O LLEGAR A UN PUNTO DE ACUERDO
 - ❑ APROBARSE EN TODOS LOS NIVELES REQUERIDOS
- ❑ **GENERALMENTE DERIVAN EN UN PLAN DE ACCIÓN PARTICULAR**
- ❑ **SE OPERA EN PARALELO CON VARIOS GRUPOS DE ANÁLISIS**



Procesos - Principios Básicos Perseguidos Ej.

❑ EL PROCESO - LA TAREA

- SU **NECESIDAD** DEBERÍA CONSENSUARSE EN LA ORGANIZACIÓN
- DEBERÍA EVALUARSE LA RELACIÓN **COSTO/BENEFICIO**
- DEBERÍA **ADECUARSE** A POLÍTICAS/NORMAS VIGENTES

❑ COMO DESARROLLAR EL PROCESO - LA TAREA

- DEBERÍA HACERSE UNA SOLA VEZ
- DEBERÍA HACERSE EN “LA FUENTE”
- DEBERÍA PODER SER CONTROLADA CON EFICIENCIA
- EL PROCESO DEBERÍA CONTEMPLAR LA SEGREGACIÓN ENTRE “LA TAREA” Y “EL CONTROL DE LA TAREA”

Procesos - Principios Básicos Perseguidos Ej. (Cont.)

❑ LA AUTOMATIZACIÓN

- LA TAREA DEBERÍA AUTOMATIZARSE TODO LO POSIBLE
- LOS DATOS DEBERÍAN SER PROVISTOS DIRECTAMENTE POR LOS “SISTEMAS TRANSACCIONALES FUENTES”
 - ✓ MINIMIZANDO ELABORACIÓN INTERMEDIA O COMPLEMENTARIA
- DEBERÍA HACERSE INCORPORANDO FUNCIONALIDADES EN LOS SISTEMAS TRANSACCIONALES
 - ✓ BUSCANDO INTEGRALIDAD Y CONSISTENCIA
 - ✓ NO EN “SISTEMAS PERIFÉRICOS” O PLANILLAS COMPLEMENTARIAS
- DEBERÍA INCLUIR LA GENERACIÓN DE “LA INFORMACIÓN” ASOCIADA
 - ✓ PARA EFECTUAR LA TAREA Y PARA CONTROLARLA
- UNA INTRANET DEBERÍA SER LA VÍA FUNDAMENTAL PARA EL FLUJO DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
 - ✓ PARA FOMENTAR EL TRABAJO COLABORATIVO Y FACILITAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Procesos - Principios Básicos Perseguidos Ej. (Cont.)

❑ PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS

- **EL PROCESO/TAREA DEBERÍA LLEVAR ASOCIADO UN PROCEDIMIENTO**
 - ✓ **LAS RESPONSABILIDADES SOBRE CADA PARTE DEL PROCESO DEBERÍAN SER BIEN CLARIFICADAS**
- **LA NECESIDAD Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA HACER LA TAREA DEBERÍAN ANALIZARSE**
 - ✓ **LAS TAREAS DEBERÍAN SER INCLUIDAS EN LAS DESCRIPCIONES DE TAREAS**
 - ✓ **LOS RESPONSABLES DEBERÍAN SER BIEN CAPACITADOS**
- **LA ORGANIZACIÓN DEBERÍA TENER MUY CLARO EL PROCESO/TAREA**
 - ✓ **RAZÓN**
 - ✓ **IMPACTO**
 - ✓ **ETC.**

La Automatización

- ❑ LA AUTOMATIZACIÓN, O EL USO INTENSIVO DE TECNOLOGÍA, SON DE LAS SOLUCIONES **MAS EFECTIVAS** PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS
- ❑ SIN EMBARGO, NUNCA DEBIERA RECURRIRSE A ESTAS SOLUCIONES ANTES DE
 - ANALIZAR Y OPTIMIZAR EL PROCESO INVOLUCRADO
 - DEFINIR RELACIONES DE COSTOS/BENEFICIO
 - ESTUDIAR RECURSOS, Y TIEMPOS REQUERIDOS
- ❑ EL ÁREA DE REPORTES Y FLUJO DE INFORMACIÓN ES GENERALMENTE MUY OPTIMIZABLE Y DEBIERA SER SIEMPRE CONTEMPLADA EN UNA R & R
 - SIMPLIFICACIÓN Y DEPURACIÓN
 - ELEMENTOS FLEXIBLES Y DINÁMICOS
 - TABLEROS DE CONTROL
 - USO EFECTIVO DE LA BASE TECNOLÓGICA GENERALMENTE EXISTENTE
- ❑ LOS DESARROLLOS PROPIOS O ESPECÍFICOS DE SOFTWARE SUELEN CONDUCIR A PROBLEMAS E INEFICIENCIAS
 - EL IMPACTO DE PAQUETES DE SOFTWARE DEBIERA CONSIDERARSE

La Planificación y control del Esfuerzo

- ❑ **DEBE ENCARARSE COMO UN PROYECTO MAYOR**
 - REQUIERE UNA PLANIFICACIÓN Y CONTROL EN DETALLE
 - SE UTILIZAN HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS
- ❑ **ES TAREA BÁSICA DEL GRUPO DE R & R**
 - CON UN COORDINADOR Y EL RESTO PARTICIPANDO
 - CIERTOS ELEMENTOS SON APORTADOS POR PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN
- ❑ **SE VA ELABORANDO EN ETAPAS, ALCANZANDO EN CADA UNA MAYOR PROFUNDIDAD**
 - REPORTES SEMANALES DE AVANCE
 - REUNIONES QUINCENALES PRESENTANDO RESÚMENES AL COMITÉ DE DIRECCIÓN
 - PUBLICACIÓN CONTROLADA EN VERSIONES ELECTRÓNICAS PARA TODA LA ORGANIZACIÓN

La Planificación y control del Esfuerzo (Cont.)

- ❑ **SE VAN IDENTIFICANDO TAREAS Y ACCIONES**
 - EN UN NÚMERO CRECIENTE HASTA COMENZAR LA IMPLEMENTACIÓN
 - CADA UNA DE ELLAS CON UN RESPONSABLE PRIMARIO Y FECHAS
- ❑ **TODOS EL PLAN SE DIVIDE EN CONCEPTOS**
 - QUE FACILITAN EL CONTROL
 - QUE PERMITEN AVANZAR EN VARIOS TEMAS SIMULTÁNEAMENTE
- ❑ **CONSENSUANDO Y APROBANDO**
 - ACCIONES Y RECOMENDACIONES
 - RECURSOS Y TIEMPOS
 - ❑ CON LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS/TAREAS
 - ❑ CON LA DIRECCIÓN
- ❑ **SE MANTIENE HASTA BIEN ENTRADA LA IMPLEMENTACION**
 - INCLUYENDO LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y EL REAPPRAISAL

La Comunicación del Proceso de R & R

- ❑ **UNA ADECUADA COMUNICACIÓN ES VITAL PARA EL ÉXITO**
 - ✓ FACILITA LA COMPRENSIÓN DE OBJETIVOS Y NECESIDADES
 - ✓ DISMINUYE TENSIONES Y MANEJA EXPECTATIVAS
 - ✓ CONTRIBUYE A QUE EL ESFUERZO SEA ENTENDIDO COMO DE TODA LA ORGANIZACIÓN
 - ✓ CONTRIBUYE A MANTENER EL IMPULSO Y REDUCE TIEMPOS
 - ✓ FACILITA LA IMPLEMENTACIÓN
- ❑ **USUALMENTE LA COORDINA EL COMITÉ EJECUTIVO DE LA R & R, CON PARTICIPACIÓN DE**
 - ✓ DIRECTORES, GERENTES Y SUPERVISORES
 - ✓ EL GRUPO DE R & R
 - ✓ SUELE CONTRATARSE ESPECIALISTAS EN EL TEMA
- ❑ **ES UN ESFUERZO ESTRUCTURADO, GENERALMENTE BAJO COORDINACIÓN DEL SECTOR DE RRHH, QUE UTILIZA**
 - ✓ REUNIONES INFORMATIVAS, FOLLETOS E IMPRESOS, COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS, ETC




La Compatibilización con el Día a Día

- ❑ **COMPATIBILIZAR EL ESFUERZO DE LA R & R CON EL DÍA A DÍA ES UN ELEMENTO QUE **SUELE SER NO SER ADECUADAMENTE CONTEMPLADO****
 - **LA R & R REQUIERE DE UN ENORME Y PROLONGADO ESFUERZO**
 - ✓ EN TODA LA ORGANIZACIÓN
 - ✓ ES MUY DIFÍCIL ALOCAR EN TIEMPO Y FORMA RECURSOS EXTERNOS
 - ✓ LOS MEJORES RECURSOS ESTÁN AFECTADOS A LA R & R
 - ✓ LA GENTE GENERALMENTE DEBE REALIZAR IMPORTANTES SOBRETIEPOS
 - ❑ EN TODOS LOS NIVELES
 - ❑ EN MOMENTOS DE EXTREMA TENSION
 - ❑ CUANDO PROBABLEMENTE YA LOS ESTÁN HACIENDO
 - **EL TIMING DE LA R & R DEBE CONSIDERARSE CUIDADOSAMENTE**
 - **EL PLANEAMIENTO DE LA R & R EN TODAS SUS ETAPAS, DEBE CONTEMPLAR LAS RESTRICCIONES QUE IMPONE EL DÍA A DÍA, Y VICEVERSA**
 - ✓ EN FORMA REALISTA
 - ✓ CONSIDERANDO CONTINGENCIAS

Relación entre Reingeniería y Reorganización

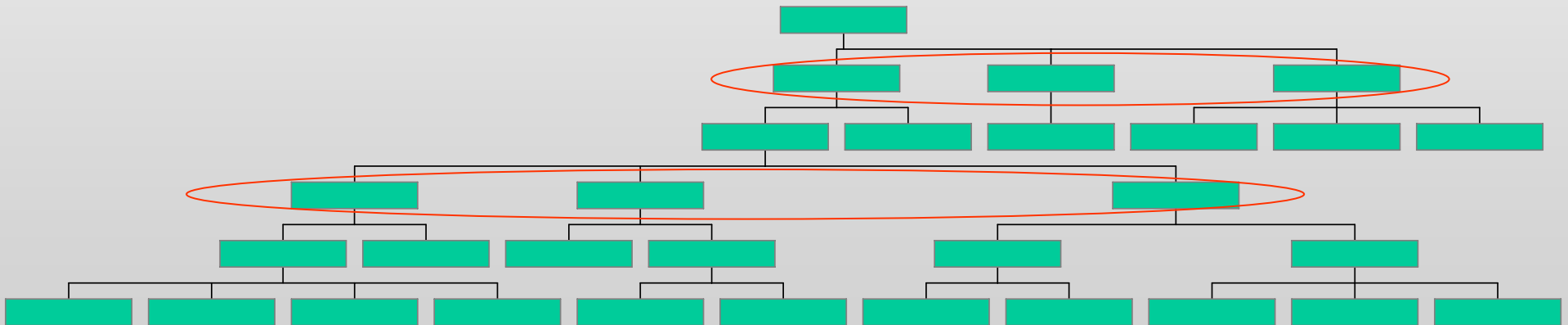
- ❑ **INTENTAR IMPLEMENTAR UNA REINGENIERÍA SIN LA REORGANIZACIÓN ASOCIADA, O VICEVERSA, PUEDE LLEVAR AL FRACASO**
 - **LA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS CASI SIEMPRE LLEVA A UNA REORGANIZACIÓN**
 - ✓ **LOS CAMBIOS Y MODIFICACIONES EN PROCESOS IMPACTAN EN RESPONSABILIDADES Y CARGAS DE TRABAJO**
 - ✓ **LA REORGANIZACIÓN ASOCIADA PUEDE LLEGAR A SER MUY IMPORTANTE**
 - **ES MUY DIFÍCIL QUE UNA REORGANIZACIÓN PUEDA IMPLEMENTARSE SIN UNA REINGENIERÍA DE PROCESOS ASOCIADA**
 - ✓ **LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES, IMPACTAN EN PROCESOS Y TAREAS**
 - ✓ **LOS CAMBIOS EN PROCESOS Y TAREAS PUEDEN NO SER TAN IMPORTANTES**

Algunos Principios para buenas Estructuras - Ej.

- ❑ **LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO DEBEN SER COMPATIBLES**
 - ✓ **ES MEJOR QUE LA ESTRUCTURA SE ADAPTE AL PROCESO**
- ❑ **LOS NIVELES DE LA ESTRUCTURA DEBEN SER LOS REQUERIDOS** 
- ❑ **EL SPAN DE CONTROL DEBE SER ADECUADO** 
- ❑ **LOS OCUPANTES DE LAS POSICIONES DEBEN CONOCER EL PUESTO Y HABER SIDO ADECUADAMENTE CAPACITADOS**
 - ✓ **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**
 - ✓ **EVALUACIONES, FEEDBACK PERIÓDICO, RANKING**
 - ✓ **CUADROS DE REEMPLAZO, PLANES DE CARRERA**
- ❑ **NO DEBIERAN GENERARSE EN FORMA RUTINARIA**
 - ✓ **NI SOBRETIEMPOS**
 - ✓ **NI TIEMPOS OCIOSOS**
- ❑ **NO DEBIERA HABER ÁREAS REDUNDANTES**
- ❑ **DEBIERA CONTEMPLARSE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCE) DE**
 - ✓ **LO NO ESTRATÉGICO**
 - ✓ **LO QUE UN ESPECIALISTA HACE MEJOR**

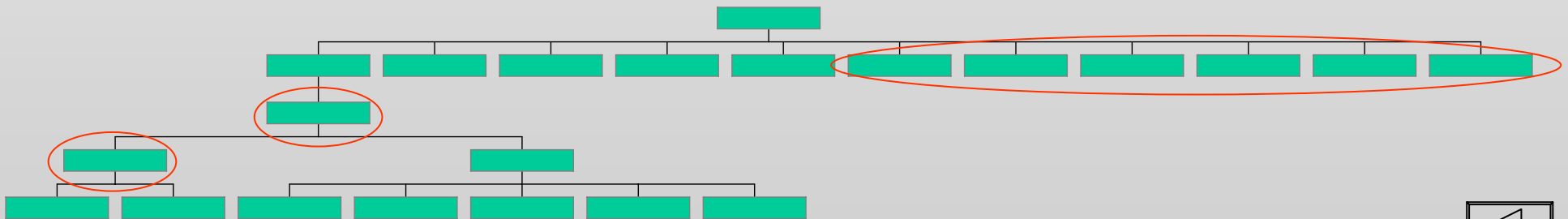
Los Niveles en la Estructura

- ❑ LA OPTIMIZACIÓN DE LOS NIVELES DE LA ESTRUCTURA SUELE DAR LUGAR A AHORROS **MUY IMPORTANTES**
 - PORQUE APUNTA AL SECTOR DE SUPERVISIÓN
 - ES UNA OPTIMIZACIÓN MUY LIGADA AL EMPOWERMENT DE LOS SUPERVISORES
- ❑ EL ÓPTIMO DEPENDE DEL TAMAÑO Y TIPO DE ORGANIZACIÓN
 - SUELE ESTAR ENTRE 3 Y 6
- ❑ HAY SITUACIONES OPTIMIZABLES FÁCILES DE DETECTAR
 - EN AMBOS SENTIDOS



El Span de Control

- ❑ **EL SPAN DE CONTROL -CUANTAS POSICIONES SE SUPERVISAN-, TAMBIÉN SUELE GENERAR AHORROS **MUY IMPORTANTES****
 - ✓ PORQUE TAMBIÉN APUNTA AL SECTOR DE SUPERVISIÓN
- ❑ **EL ÓPTIMO DEPENDE DE CARACTERÍSTICAS DE LAS POSICIONES:**
 - ✓ DIVERSIDAD DE FUNCIONES DEL PERSONAL SUPERVISADO
 - ✓ EXPERIENCIA DEL PERSONAL SUPERVISADO
 - ✓ LUGAR DE TRABAJO DEL PERSONAL SUPERVISADO
 - ✓ ROTACIÓN DEL PERSONAL SUPERVISOR Y SUPERVISADO
 - ✓ OTROS
- ❑ **SUELEN HACERSE PLANILLAS Y SACARSE PROMEDIOS**
 - ✓ EL ÓPTIMO SUELE ESTAR ENTRE 4 Y 6
- ❑ **HAY SITUACIONES OPTIMIZABLES MUY FÁCILES DE DETECTAR**



Las Planillas de Tiempos - el Benchmarking

- ❑ LAS PLANILLAS DE USO Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO SON DE GRAN UTILIDAD PARA OPTIMIZAR LA **CANTIDAD** DE PERSONAL, PERMITEN POR EJ.
 - DETECTAR TAREAS DE BAJO VALOR AGREGADO
 - ÁREAS CON SOBRETIEPO
 - DETECTAR ÁREAS QUE PUEDEN CONSOLIDARSE
 - EFECTUAR BENCHMARKING

- ❑ EL BENCHMARKING -COMPARACIÓN CON OTRAS ÁREAS U ORGANIZACIONES- ES DE GRAN UTILIDAD PARA
 - DETECTAR ÁREAS CON PROBLEMAS EN AMBOS SENTIDOS
 - DETECTAR POSIBILIDADES DE CAMBIOS ESTRUCTURALES IMPORTANTES
 - ✓ CONSOLIDACIONES
 - ✓ SEGREGACIONES

La Evaluación de Competencias

- ❑ **ES LA DETERMINACIÓN DEL PERSONAL MÁS APTO PARA CUBRIR LAS POSICIONES PROBABLEMENTE DISPONIBLES EN LA NUEVA ORGANIZACIÓN**
 - **ESPECIALMENTE LAS DIRECTIVAS Y DE CUADROS MEDIOS**
- ❑ **EN CONJUNTO CON LA EVALUACIÓN PERIODICA Y EL RANKING, LA CORRECTA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERMITE DISMINUIR**
 - **PROBLEMAS POSTERIORES**
 - **TENSIONES Y SITUACIONES DE INJUSTICIA**
- ❑ **PERMITE DETERMINAR LAS NECESIDADES PRIMARIAS DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICAS PARA EL PERSONAL SELECCIONADO**
 - **EN FUNCIÓN DE POSICIÓN PROBABLE EN LA NUEVA ORGANIZACIÓN**
- ❑ **LA METODOLOGÍA UTILIZADA DEPENDERÁ DEL PERSONAL INVOLUCRADO**
 - **EFECTUADA POR ESPECIALISTAS CON HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS**
 - ✓ **GRUPAL Y PERSONALIZADA PARA DIRECTIVOS Y CUADROS MEDIOS**
 - ✓ **MASIVA Y COMPUTARIZADA PARA EL RESTO DEL PERSONAL**










El Manejo de las Tensiones Generadas

- ❑ **EN TODAS LAS R & R SE GENERAN IMPORTANTES TENSIONES Y CONFLICTOS**
 - **ES UN FACTOR **HIPER-CRÍTICO** DENTRO DE TODO EL PROCESO**
 - **SE PUEDE HACER MUCHO PARA MITIGARLAS Y CONTROLARLAS**
 - ✓ **DIRECCIÓN, GERENCIA Y SUPERVISIÓN**
 - ✓ **EL GRUPO DE TRABAJO**
 - ✓ **RECURSOS HUMANOS**
- ❑ **LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN**
 - **LA APRECIACIÓN DE “PROBABILIDAD DE ÉXITO”**
 - **LOS FACTORES DE “CARRERA”**
 - **LOS FACTORES ECONÓMICOS**
- ❑ **SE REQUIERE DE UNA COMUNICACIÓN ESPECIFICA Y ADECUADA DE TODO EL PROCESO**
- ❑ **LA UTILIZACIÓN DE UN PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL, Y LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS EN ESE CAMPO SUELEN SER REQUERIDAS**

La Implementación de Mejoras y Cambios

- ❑ LA IMPLEMENTACIÓN SUELE DIVIDIRSE EN ETAPAS Y FASES
- ❑ DEBE PLANIFICARSE **EN TODO DETALLE**
 - IDENTIFICANDO Y EVALUANDO TAREAS Y ACTIVIDADES
 - ✓ IDENTIFICANDO Y PLANIFICANDO NECESIDADES DE PROCEDIMIENTOS Y MANUALES
 - ✓ DESIGNANDO RESPONSABLES PRIMARIOS PARA CADA UNA DE ELLAS
 - ✓ IDENTIFICANDO NECESIDADES DE PERSONAL
 - ✓ IDENTIFICANDO Y PLANIFICANDO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
 - ✓ IDENTIFICANDO Y PLANIFICANDO NECESIDADES DE SOPORTE Y HELP DESK
 - PLANIFICANDO ENSAYOS Y SIMULACROS
 - CONSIDERANDO IMPACTO SOBRE ESTRUCTURAS EXTERNAS
 - ✓ PROVEEDORES, CLIENTES, ETC
- ❑ DEBEN DEFINIRSE FUNCIONES Y PERSONAL CLAVES
 - PUEDE GENERARSE UN “GRUPO DE TRANSICIÓN” COORDINADOR
 - LAS RESPONSABILIDADES Y PUNTOS DE DECISIÓN DEBEN ESTAR CLARAMENTE ESTABLECIDAS, DOCUMENTADAS Y APROBADAS

Algunos Temas de Importancia

- LOS RECURSOS REQUERIDOS** 
- LOS TIEMPOS REQUERIDOS** 
- LA APROBACIÓN DE PROPUESTAS Y CAMBIOS** 
- LA INTERRELACIÓN DE ÁREAS** 
- LA IMPORTANCIA DEL ÁREA TECNOLÓGICA Y DE SISTEMAS** 
- LA CAPACITACIÓN REQUERIDA** 
- EL COMPROMISO REQUERIDO** 
- EL REAPPRAISAL DE MEJORAS Y DE LA R & R EN SU CONJUNTO** 
- LOS AJUSTES Y EL FINE TUNING** 

Principales Factores Críticos de Exito

- ❑ **TOTAL APOYO Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**
 - CLARAS RAZONES Y OBJETIVOS DE LA R & R
- ❑ **UTILIZACIÓN DE CONCEPTOS Y METODOLOGÍAS PROBADAS**
 - APROVECHAMIENTO DE EXPERIENCIAS PREVIAS
 - UTILIZACIÓN DE PERSONAL CON CONOCIMIENTO
- ❑ **ASIGNACIÓN DE RECURSOS ADECUADA EN CALIDAD, TIEMPO Y FORMA**
 - PERMANENCIA DEL PERSONAL DEL EQUIPO DEL PROYECTO
- ❑ **COMPROMISO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO**
 - CONFIDENCIALIDAD EN ETAPAS QUE LA REQUIEREN
- ❑ **EFFECTIVO Y EFICIENTE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO**
- ❑ **PLANIFICACIÓN ADECUADA DEL DESARROLLO Y LA IMPLEMENTACIÓN**
- ❑ **COMPLEMENTACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN A CARGO DEL DÍA A DÍA**
 - DESARROLLO COMO TAREA DE ALTA PRIORIDAD EN TODAS LAS ÁREAS



Reingeniería de Procesos y Reorganización

Preguntas ??

njpolizzi@ciudad.com.ar

Revisión de la Información Básica

- ❑ **LA REVISIÓN CUBRE MUY DIFERENTES CONCEPTOS, Y LA PROFUNDIDAD DEPENDE DE LA ORGANIZACIÓN O EMPRESA, DE LA SITUACIÓN QUE DIO ORIGEN A LA R & R, DE LA CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO, ETC**
 - ✓ **LA ORGANIZACIÓN:** Propósito/misión, historia, instalaciones & equipamiento, principales actividades y servicios ofrecidos, otras características distintivas
 - ✓ **LOS PROCESOS Y LA ESTRUCTURA:** Procesos claves, descripciones/flujos, organigrama y estructura de personal, posiciones y personal clave, descripción de puestos, evaluaciones de personal
 - ✓ **PLANES Y PROYECTOS:** Plan estratégico y comercial, proyectos implementados, en marcha y planeados
 - ✓ **RESULTADOS ECONÓMICOS:** Estructura de costos, estados financieros, situación crediticia, balances
 - ✓ **LA SITUACIÓN COMERCIAL:** Indicadores de gestión de periodos previos, mercado y segmentación, principales competidores, evolución probable
 - ✓ **RELACIONES:** Socios y/o alianzas existentes/posibles, proveedores críticos, principales clientes, otras relaciones específicas con la comunidad
 - ✓ **EL MARCO REGULATORIO,** Normativa y restricciones legales, normativa impositiva, evolución probable



Procesos - Identificación de Potenciales Mejoras Ej.

- QUE SE PUEDE HACER EN EL ORIGEN ?**
 - **QUE LLEGUE HECHO, Y SOLO SE DEBA CONTROLAR**
- QUE COSAS SE ESTÁN HACIENDO MAL, O FUERA DE NORMAS ?**
 - **QUE REQUIEREN CORRECCIÓN**
- QUE COSAS SE ESTÁN HACIENDO MAL, O FUERA DE NORMAS EN OTROS LADOS ?**
 - **GENERANDO TRABAJO ADICIONAL EN EL ÁREA EN CUESTIÓN**
- QUE COSAS PODRÍAN DEJAR DE HACERSE, O HACERSE DIFERENTE ?**
 - **PARA GANAR EFICIENCIA Y LIBERAR RECURSOS**
- CUALES SON LOS PROBLEMAS DE PERSONAL QUE ESTÁN IMPACTANDO ?**
 - **REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**
 - **PERSONAL NO ADECUADO A LA TAREA**
- EL ESQUEMA DE DELEGACIÓN Y EMPOWERMENT ES ADECUADO ?**
 - **PARA GANAR EFICIENCIA Y EFICACIA**



Procesos - Identificación de Potenciales Mejoras Ej. (Cont.)

- QUE SE PUEDE AUTOMATIZAR ?**
 - **COMO SE PUEDE HACER RÁPIDO**
- QUE SE PODRÍA TERCERIZAR ?**
 - **COSTOS/BENEFICIOS**
- ES NECESARIO EN EL ÁREA CAMBIAR ESTRUCTURA Y FORMA DE TRABAJAR ?**
 - **PARA SEGREGAR EL “CONTROL” DE “LA TAREA”**
 - **PARA MEJORAR EL “SPAN DE CONTROL”**
- SON NECESARIOS EN EL ÁREA NUEVOS ELEMENTOS DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN ?**
 - **QUE GENERA, O QUE GENERARÁ UNA NUEVA SITUACIÓN**
 - **DE INFORMACIÓN A LA CASA MATRIZ**
 - **OTRAS**
- EL CAMBIO IMAGINADO, ... SE JUSTIFICA?**



Los Recursos Requeridos

- ❑ **LA CORRECTA EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS REQUERIDOS ES UN IMPORTANTE FACTOR DE ÉXITO**
 - **PERSONAS**
 - ✓ **QUIEN**
 - ✓ **CUANDO**
 - ✓ **CUANTO TIEMPO**
 - **INVERSIONES Y COSTOS**
 - **SISTEMAS**
 - **OTROS**

- ❑ **DEBIERAN INCLUIRSE NO SOLO LOS DIRECTOS SINO TAMBIÉN**
 - **LOS INDIRECTOS Y DE OTRAS ÁREAS ASOCIADAS**
 - **LOS DE IMPLEMENTACIÓN**
 - **LOS DE CAPACITACIÓN**
 - **LOS DE SOPORTE**
 - **OTROS**



Los Tiempos Requeridos

- ❑ **LOS TIEMPOS REQUERIDOS DEBIERAN ESTIMARSE REALISTICAMENTE, CONTEMPLANDO**
 - **LOS RECURSOS REQUERIDOS Y SU DISPONIBILIDAD**
 - **LA CARGA DEL DÍA A DÍA**
 - **LA GENERACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**
 - **LA CAPACITACIÓN**
 - **LOS CAMBIOS ASOCIADOS**
 - **LA ADECUADA SECUENCIACIÓN DE CAMBIOS**

- ❑ **LA PRESIÓN POR COMPLETAR LA R & R SUELE LLEVAR A ESTIMACIONES DE TIEMPO EXCESIVAMENTE OPTIMISTAS**
 - **QUE NO CONTEMPLAN TODOS LOS FACTORES INVOLUCRADOS**
 - **QUE SON IRREALIZABLES O IMPONEN UNA CARGA DE TRABAJO MUY DIFÍCIL DE SOPORTAR**
 - **QUE LLEVAN A IMPLEMENTACIONES PROBLEMÁTICAS**



La Aprobación de Propuestas y Cambios

- ❑ **LAS PROPUESTAS Y CAMBIOS DEBERÍAN SIEMPRE APROBARSE ADECUADAMENTE ANTES DE PLANIFICAR SU IMPLEMENTACIÓN**
 - **DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO**
 - **VALIDACIÓN - CONSENSO CON SECTORES EXTERNOS INVOLUCRADOS**
 - **POR LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO**
 - **POR EL COMITÉ EJECUTIVO DEL PROYECTO**

- ❑ **LA APROBACIÓN REQUERIRÁ LA EVALUACIÓN PREVIA DE**
 - **RELACIÓN COSTO/BENEFICIO**
 - **ALTERNATIVAS**
 - **RECURSOS REQUERIDOS Y TIMING DE LA IMPLEMENTACIÓN**
 - **IMPACTOS EN**
 - ✓ **ÁREAS RELACIONADAS**
 - ✓ **LA ESTRUCTURA Y EL PERSONAL**
 - ✓ **PROCEDIMIENTOS**
 - ✓ **OTROS**



La Interrelación de Áreas

- ❑ **LA INTERRELACIÓN ENTRE DIFERENTES ÁREAS ES UN FACTOR QUE DEBE CONTEMPLARSE EN TODA R & R, Y SUELE SER FUENTE DE CONFLICTOS**
 - **LOS CAMBIOS EN UN ÁREA FRECUENTEMENTE IMPACTAN EN OTRAS ÁREAS**
 - ✓ EN PROCESOS, TAREAS, TECNOLOGÍA, ETC.
 - ✓ EN ESTRUCTURAS, PERSONAL, CONOCIMIENTO Y CAPACITACIÓN
 - **LOS IMPACTOS DEBEN CONSIDERARSE ADECUADAMENTE**
 - ✓ NO SOLO EN SU FORMA, SINO TAMBIÉN EN SU TIMING
 - **AVANZAR EN LA R & R SIN CONSIDERAR ADECUADAMENTE ESTE FACTOR**
 - ✓ GENERA FUERTES PROBLEMAS INTERPERSONALES
 - ✓ PUEDE LLEGAR A HACER FRACASAR, O A DEMORAR SIGNIFICATIVAMENTE LA CAPTURA DE LOS BENEFICIOS DE LA R & R
- ❑ **UNA PLANIFICACIÓN DETALLADA, Y UN TRABAJO ESTRUCTURADO, CONTRIBUYEN A EVITAR ESTOS PROBLEMAS**
 - **ANALIZANDO CAMBIOS E IMPACTOS EN CONJUNTO CON PERSONAL DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS**
 - **DEFINIENDO CUIDADOSAMENTE LA SECUENCIA DE IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS**



La Importancia del Area Tecnológica y de Sistemas

- ❑ **LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DEL ÁREA NO SIEMPRE ES ENTENDIDA A NIVEL DE LA DIRECCIÓN**
 - **ESTO SUELE OCASIONAR CUELLOS DE BOTELLA**
 - ✓ **EN LA R & R, Y EN EL TRABAJO DIARIO**
 - **ES COMÚN QUE SE CAREZCA DE UNA VISIÓN Y PLAN DE SISTEMAS Y TI**
- ❑ **EN CASI TODAS LAS R & R EL ÁREA TECNOLÓGICA Y DE SISTEMAS ES CRÍTICA**
 - **BUENA PARTE DE LAS MEJORAS IMPLICAN CAMBIOS EN EL ÁREA DE TI**
 - **GENERALMENTE SE CONVIERTE EN EL PASO CONTROLANTE**
 - ✓ **DEL ANÁLISIS DE SOLUCIONES**
 - ✓ **DE LAS IMPLEMENTACIONES**
- ❑ **ES COMÚN QUE SE REQUIERA DE RECURSOS EXTERNOS**
 - **PARA MANTENER EL PASO CON LA R & R**
 - ✓ **PARA ESTUDIAR ESFUERZOS Y SOLUCIONES**
 - **PARA MANTENER EL DÍA A DÍA**
 - **PARA EFECTUAR LOS CAMBIOS Y LAS IMPLEMENTACIONES**
- ❑ **GENERALMENTE DEBE REHACERSE EL PLAN DE SISTEMAS**



La Capacitación Requerida

- ❑ **IR ADELANTE CON UNA R & R SIN CONTEMPLAR ADECUADAMENTE LA CAPACITACIÓN QUE IMPLICA, GENERA PROBLEMAS DE IMPORTANCIA**
 - **UNA CAPACITACIÓN INADECUADA ES ADEMÁS FUENTE DE TENSIONES Y CONFLICTOS INTERPERSONALES**
 - **REQUIERE DE UN ESFUERZO IMPORTANTE DE PLANIFICACIÓN**
 - **CONSIDERANDO TODO TIPO DE RECURSOS INVOLUCRADOS**
- ❑ **DEBIERA CONSIDERARSE Y PLANIFICARSE**
 - **LA CAPACITACIÓN BÁSICA O INMEDIATA**
 - **LA CAPACITACIÓN DE MEDIANO PLAZO, LA DE LARGO PLAZO Y “REFRESCO”**
- ❑ **SOLO ES POSIBLE CAPACITAR CUANDO PREVIAMENTE SE HAN DEFINIDO Y APROBADO CLARAMENTE**
 - **PROCEDIMIENTOS**
 - **RESPONSABLES**
 - **DESCRIPCIONES DE TAREAS**



El Compromiso Requerido

- ❑ **NINGUNA R & R PUEDE DESARROLLARSE Y CULMINARSE CON ÉXITO SI NO SE CUENTA EN TODO SU TRANCURSO CON EL COMPROMISO REQUERIDO**
- ❑ **DE TODOS LOS INVOLUCRADOS**
 - **DE LA DIRECCIÓN**
 - **DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL**
 - **DEL PERSONAL DEL EQUIPO DE TRABAJO**
 - **DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS**
- ❑ **SI ESTE COMPROMISO SE DETERIORA O PIERDE ...**
 - **DEBIERA EN PRIMERA INSTANCIA**
 - ✓ **NOTIFICARSE A LOS RESPONSABLES, ADOPTANDO MEDIDAS CORRECTIVAS**
 - **DEBIERA EN SEGUNDA INSTANCIA**
 - ✓ **CAMBIARSE EL PERSONAL INVOLUCRADO**
- ❑ **LA R & R NO DEBIERA CONTINUARSE SIN EL COMPROMISO ADECUADO**



El Reappraisal de las Mejoras y de la R & R

- DEBIERA PLANIFICARSE Y ACORDARSE EN LAS ÚLTIMAS ETAPAS DE LA R & R**
 - **PARA SER EFECTUADA CUANDO LA R & R SE HA COMPLETADO Y SEDIMENTADO**
 - ✓ **POR PERSONAL NO COMPROMETIDO**
 - ✓ **CON INFORMACIÓN DE TODA LA ORGANIZACIÓN**
- GENERALMENTE EXISTE RESISTENCIA A EFECTUARLO**
 - ✓ **CONSUME TIEMPO Y ESFUERZO**
 - ✓ **IMPLICA FORMALIZAR Y RECONOCER PROBLEMAS, ERRORES, Y CAMBIOS SOBRE LA MARCHA**
- INCLUYE LA EVALUACIÓN DE ELEMENTOS “REALES” DE**
 - **COSTOS, BENEFICIOS**
 - **RECURSOS INSUMIDOS**
 - **TIEMPOS EMPLEADOS**
 - **OTROS IMPACTOS**
- PERMITE TAMBIÉN DETERMINAR**
 - **“LECCIONES APRENDIDAS”**
 - **MEJORAR ESTIMACIONES**
- DEBIERA DOCUMENTARSE Y APROBARSE FORMALMENTE**



Los “Ajustes” y el Fine Tuning

- ❑ **LUEGO DE COMPLETADA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA R & R DEBIERA CONTEMPLARSE QUE EXISTIRÁ UNA ETAPA DE AJUSTES Y FINE TUNING**
 - **PLANEADA Y ORGANIZADA, O NO**
 - **SOLO LA PUESTA EN PRÁCTICA DE CAMBIOS Y MEJORAS PRUEBA QUE LAS ESTIMACIONES EFECTUADAS FUERON EXACTAS**
 - **LOS AJUSTES Y EL FINE TUNING SON COMUNES Y SUELEN EXTENDERSE A LO LARGO DE VARIOS MESES**
- ❑ **CUANDO LA R & R NO ES EFECTIVA Y EXITOSA, LOS AJUSTES PUEDEN LLEGAR A REVERTIR LOS CAMBIOS**
 - **LUEGO DE UN PERIODO DE UNOS AÑOS LA SITUACIÓN VUELVE AL PUNTO DE ORIGEN**
- ❑ **POR ESO EL REAPPRAISAL DE LA R & R DEBIERA EFECTUARSE LUEGO DEL PERIODO DE AJUSTES Y FINE TUNING**
 - **PARA MEDIR IMPACTOS DURADEROS**



Bibliografía - Español

- ❑ **BALLE MICHAEL - REINGENIERIA DE PROCESOS DE LA EMPRESA**
- ❑ **CHAMPY JAMES A. - REINGENIERIA DE LA DIRECCION**
- ❑ **ETKIN JORGE RICARDO - GESTION DE LA COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**
- ❑ **HAMMER MICHAEL, STANTON STEVEN A. - LA REVOLUCION DE LA REINGENIERIA**
- ❑ **HANSEN GREGORY A. - AUTOMATIZACION REINGENIERIA EN PROCESOS DE NEGOCIO**
- ❑ **KAMEL NADIM M. - REINGENIERIA MEJORIA DE PROCESOS EMPRESARIALES**
- ❑ **KASTIKA EDUARDO - REINGENIERIA Y CALIDAD TOTAL**
- ❑ **MACAZAGA JORGE, PASCUAL ALEJANDRA - ORGANIZACION BASADA EN PROCESOS**
- ❑ **MANGANELLI RAYMOND L. - KLEIN MARX M. - COMO HACER REINGENIERIA**
- ❑ **MINTZBERG HENRY - LA ESTRUCTURACION DE LAS ORGANIZACIONES**
- ❑ **MORRIS BRANDON - REINGENIERIA - COMO APLICARLA**
- ❑ **NEDLER DAVID A., NADLER, TUSHMAN - EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN COMO ARMA COMPETITIVA**
- ❑ **OLIVEIRA SIDNEY - REINGENIERIA DE PROCESOS**
- ❑ **PFEFFER JEFFREY - NUEVOS RUMBOS EN LA TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Bibliografía - Ingles

- ❑ BEITLER MICHAEL A. - *STRATEGIC ORGANIZATIONAL CHANGE*
- ❑ BURLTON ROGER - *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: PROFITING FROM PROCESS*
- ❑ CHAMPY JAMES A.- *THE REENGINEERING MANAGEMENT*
- ❑ HAMMER, MICHAEL - *BEYOND REENGINEERING*
- ❑ HAMMER, MICHAEL - *REENGINEERING WORK: DON'T AUTOMATE, OBLITERATE*
- ❑ HAMMER, MICHAEL, CHAMPY JAMES A.- *REENGINEERING THE CORPORATION*
- ❑ HARMON PAUL - *BUSINESS PROCESS CHANGE: A MANAGER'S GUIDE TO IMPROVING, REDESIGNING, AND AUTOMATING PROCESSES*
- ❑ JACKA J. MIKE, KELLER PAULETTE J. - *BUSINESS PROCESS MAPPING: IMPROVING CUSTOMER SATISFACTION*
- ❑ KOTTER JOHN P., COHEN DAN S. - *THE HEART OF CHANGE: REAL-LIFE STORIES OF HOW PEOPLE CHANGE THEIR ORGANIZATIONS*
- ❑ LANGLEY GERALD J. - *THE IMPROVEMENT GUIDE : A PRACTICAL APPROACH TO ENHANCING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*
- ❑ ROTHWELL WILLIAM J. - *PRACTICING ORGANIZATION DEVELOPMENT*
- ❑ SCHNEIDER WILLIAM E - *THE REENGINEERING ALTERNATIVE: A PLAN FOR MAKING YOUR CURRENT CULTURE WORK*
- ❑ SHANDLER DONALD - *REENGINEERING THE TRAINING FUNCTION: HOW TO ALIGN TRAINING WITH THE NEW CORPORATE AGENDA*
- ❑ SHARP ALEC, MCDERMOTT PATRICK - *WORKFLOW MODELING: TOOLS FOR PROCESS IMPROVEMENT AND APPLICATION DEVELOPMENT*