

# Reingeniería de Procesos

La reingeniería de procesos es una solución primordial que implica la reinención de los procesos y no su mejora o reestructuración; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones.

*«Reingeniería es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo» (Hammer, 1994).*

La reingeniería surge en el mundo empresarial, definiéndola como:

*«Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez.» (Hammer, 1994).*

Estas mejoras, no siempre se pueden llevar a cabo aunque la organización haga cambios drásticos. Es importante que el personal con que se cuenta esté comprometido y dispuesto a llevar esta nueva estructura de trabajo.

Un cambio radical a veces es necesario. Existen organizaciones que cuentan con una base débil en cuanto a entradas y salidas de un proceso a otro, y los problemas de cada uno afectan a otro, ocasionando interrupciones productivas que terminan en pérdidas sustanciales; por eso si se va a tener en cuenta la reingeniería como una solución, es recomendable que sea aplicada a cada proceso que forma parte de la organización.

Cuando la reingeniería se va a realizar en una organización, no debe ser solamente tratar de innovar cosas nuevas o de cambiar viejas prácticas. Esta actividad se debe llevar a cabo haciendo un estudio profundo de las prioridades inmediatas a resolver, de la necesidad de mejoras en cuanto a la calidad del trabajo y a los resultados esperados por los usuarios; de la preparación y disponibilidad de recursos para satisfacer las necesidades de demanda en el cliente.

Se necesita de un sistema de calificación de oficios en el cual los trabajadores estén preparados para enfrentar una serie de tareas nuevas como la toma de decisiones. Por ello, la Reingeniería se centra en lo esencial, aquel conjunto de actividades que agregan valor y son estratégicas para el servicio al cliente. Por tanto, es una orientación de los procesos hacia el cliente para lograr mejoras en rapidez de ciclo, calidad, servicio y costos.

Cada organización debe acogerse a aquello que le es más factible utilizar, esto quiere decir que a veces, mediante un benchmarking, uno logra con la observación el estudio de otra organización, realizar procesos y actividades que en ese centro han sido bien acogidos. Por eso cada cual en su organización debe tener presente que cada caso no

# Reingeniería de Procesos

es tan único, y que los cambios que se van a llevar a cabo, otras instituciones pueden estarlo utilizando y ser tan provechosos para ellos como para la organización que logra rediseñar y realizar cambios drásticos.

- La reingeniería requiere de creatividad.
- Todo tiene utilidad.
- Constante conocimiento de todo el entorno que está alrededor de la organización.
- Estudio continuo e intercambio de información de todos los integrantes de la empresa.
- La identificación de la mejora, tiene que estar palpable en los resultados, mediante el valor agregado que se obtiene de los cambios ocurridos en los diferentes procesos.
- La mano de obra es determinante para poder resolver las necesidades de los usuarios.
- Todo gira en torno a cumplir las expectativas del usuario.

Para que tenga éxito la Reingeniería de procesos, la gestión del conocimiento es un eslabón fundamental para echar a andar el motor.

Avances aportados por la reingeniería:

1. Optimiza los procesos organizacionales.
2. Acceso a información confiable, precisa y oportuna de manera más rápida.
3. La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
4. Eliminar datos y operaciones innecesarias.
5. Reducción de tiempos y de costos de los procesos.

«Circunscriben el término de reingeniería al rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños. Sin embargo, ellos emplean otro término que es Posicionamiento o reposicionamiento, para abarcar el alcance de esta definición y analizar las otras actividades necesarias.»

Daniel Morris y Joel Brandon.

«El diseño o reinversión de los procesos de negocios, las estructuras, las creencias y el comportamiento organizacional. La Reingeniería de Procesos genera mejoras dramáticas en la calidad de la organización» (Mora, 2009).

«Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas». (Lefcovich, 2004).

«Reingeniería, no se puede apartar de las creencias, valores, cultura y hábitos de los trabajadores. Una buena partida a favor del logro positivo de los cambios en la organización, tiene que ver con ese entorno en que se encuentra sumergido el obrero; y saber lidiar con el personal de una organización en este sentido, es más valedero que sumergirse en planos estructurales con nuevas propuestas» (Lefcovich, 2004).

«Es un medio para lograr cambios radicales en el desempeño, tomando como las medidas el costo, los tiempos de los ciclos, el servicio y la calidad, y buscando la mejora de los procesos relacionados con el cliente para que le agreguen valor real». (Pérez Hurtado, 2009).

# Reingeniería de Procesos

- La empresa se basa más en procesos completos que en fragmentados por departamentos.
- Cada proceso tiene un responsable. Por ello, el grado de pertenencia y responsabilidad aumenta, y se redefine el concepto de trabajo.
  - Las estructuras y los sistemas pasan a ser más flexibles.
  - Se elimina o reducen las áreas que no agregan valor, y la estructura responde a unidades de negocios.
  - Se mejora la respuesta a las necesidades del cliente en dos dimensiones, la calidad y la rapidez.
  - El liderazgo se fundamenta en controles estratégicos.
  - La motivación y la satisfacción del personal aumentan, y su retribución depende del esfuerzo.
- Se reducen costes al eliminar la burocracia y algunos controles innecesarios.

## **Debilidades de la Reingeniería**

- Se tienen expectativas irreales, se aplican análisis inadecuados y no se considera el comportamiento humano.
- Las características culturales dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de reingeniería antes de que comience.

## **Efectos y Usos de la Reingeniería en los Procesos Organizacionales**

Las actuaciones básicas para implantar el cambio organizacional son:

- Adaptar la estructura organizativa mediante equipos operativos de alta resolución acompañado de medidas adecuadas de flexibilización de la estructura organizativa y de dotación de autonomía de gestión a los equipos.
- En los establecimientos grandes, se debe descentralizar la gestión al máximo para facilitar la introducción de cambios.
- La motivación de las personas que se impliquen es muy importante.
- Identificar las barreras (de poder establecido) que eventualmente pueden frenar el cambio y adoptar las medidas necesarias para neutralizar la "cultura discrepante con el cambio" inducida por los desequilibrios en la balanza de "poder tradicional".

La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas.

En este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos. Ello implica ver los problemas y posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no limitándose para ello a las reglas y conceptos

# Reingeniería de Procesos

existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva

Pirámide Descriptiva para la Implementación de la Reingeniería.



## Bibliografía

- Rafoso Pomar, Sandraliz; Artilles Visbal, Sara; (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, Septiembre-Diciembre, 29-37.
- Artilles Visbal, S. y. (1998). La reingeniería de procesos en los sistemas de información. El caso de la Universidad de Camagüey. *Ciencias de la Información*, 27-34.
- Benoit, G. (1996). Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa. Colombia: Alfaomega.
- Daft, Richard I. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- González, J. A. (1999). Reingeniería de procesos empresariales. Teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos.
- Escobar Pérez, B. (2007). Reingeniería de procesos de negocios: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 93-114.
- Hammer, M. Y. (1994). Reingeniería. Santa Fe de Bogotá: Norma.
- Heizer, J. Y. (2001). Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas. Madrid: Pearson Educación.
- Manganelly, R. L. (1995). Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios / Raymond L. Manganelly. Bogotá: Norma.
- Moreira Delgado, M. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S. A. *Ciencias de la Información*, Vol.38 No.3.
- Morris, D. y. (1994). Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Negro Álvarez, J. M. (2001). Gestión por procesos en Alergología. *Alergol Inmunol Clin* (16), 356-360.
- Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. Y. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Cuba: Pueblo y Educación.
- Norma Internacional ISO 9000. (2000). Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial* No.330 , 81-88.