



LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Rodrigo Ospina Duque ¹

RESUMEN

El presente artículo revisa el impacto de las tendencias económicas, tecnológicas y de los mercados globales sobre las empresas, y enfatiza las fuerzas del cambio como factores de incertidumbre que acrecientan la volatilidad en el mercado, al igual que el desempleo en el entorno. Igualmente, se presenta al redimensionamiento como consecuencia de la implementación de nuevos procesos tecnológicos, en sustitución de los procesos actuales en la búsqueda de caminos que permitan su reorganización. Se propone cómo igualmente, las organizaciones que desean mantenerse competitivas deben buscar caminos para adaptarse a los cambios, proceso en el cual la Reingeniería propuesta por Michael Hammer y James Champy (1993-1995) juega un papel decisivo como poderosa herramienta gerencial para liderar procesos de innovación junto con la Rápida Reingeniería de Raymond, Manganelli y Klein (1995). Por otra parte, se dan pautas sobre cómo aplicar la Reingeniería de Procesos, la Rápida Reingeniería y la Reingeniería de Negocios siguiendo a Mauricio Lefcovich (2006) evitando confusiones con aquellos procesos que no constituyen Reingeniería. Finalmente se concluye con los comportamientos fundamentales a tener en cuenta en procesos de Reingeniería, siguiendo las recomendaciones de Hammer y Champy, Lefcovich y Tobón(1994).

Palabras Claves: Reingeniería de Procesos, innovación, cambio organizacional

ABSTRACT

This paper reviews the impact of technological, economical, and global trade trends and emphasizes "change dynamics" as factors toward an uncertainty that increases to a volatile job market as to a an unemployment environment. Companies are downsizing as a consequence of the implementation of new technological processes or the obsolescence of existing processes. This paper proposes that organizations that seeks to remain profitable will have to find ways to adapt to environmental changes in the workforce, structure and workplace that are occurring; and individuals will need to achieve new competencies to overcome technological changes in order to keep or upgrade their jobs. A pivotal role in adapting to change will be played by "Reengineering" by Michael Hammer & James Champy (1993-1995) presented as a wonderful managerial tool to lead the change and innovation processes inside organizations; later leading to the advanced "Reengineering R.p" by Raymond, Manganelly & Klein (1995). We describe how to apply Reengineering of processes, Reengineering Rp, and Business Reengineering by Lefcovich (2006) to avoid a series of similar terms that are not Reengineering. Finally, this paper concludes by reviewing basics behavior

¹ Psicólogo Universidad Católica de Colombia, área organizacional Especialista en alta Gerencia- Universidad de los Andes Especialista en Gerencia de la calidad en Salud-Universidad El Bosque, , Especialista en Formación Profesional para el Trabajo ILO-OIT, Turín Italia, Estudios de Doctorado en Ciencias de la Educación, Universidad Complutense de Madrid, Profesor universitario Asociado de Psicología y Administración de empresas. Par académico de CONACES, salas de Educación Humanidades Ciencias Sociales y Artes. Email rosduque78@yahoo.es



aspects to be considered during Reengineering Processes according to Hammer & Champy, Lefcovich and Tobon, (1994).

Key words: Reengineering of processes, innovation, organizational change

INTRODUCCIÓN

La dinámica del cambio

Las organizaciones del presente siglo se ven abocadas al reto del cambio constante de su entorno tecnológico, político, económico y de mercados, variables que ejercen una gran influencia en su cultura con exigencias adaptativas y de innovación permanente que garanticen no solo la supervivencia sino avanzar hacia la competitividad. Puede afirmarse sin lugar a dudas que el cambio es la constante de nuestros días pero la direccionalidad es turbulenta e impredecible, todo lo cual obliga a una mayor planificación del mismo, pues aunque en toda innovación subyace un cambio, sin embargo no todo cambio conduce a una verdadera innovación y mejora.

Este impacto se evidencia no solo en los procesos estratégicos y de política en las organizaciones que implican la reorientación de la misión y visión sino fundamentalmente en la tecnología en uso, métodos y procedimientos de producción de bienes y servicios, especialmente en aquellos llamados críticos por la ventaja competitiva que representan en términos de valor agregado al producto o al servicio para la satisfacción de los clientes, quienes ante la multiplicidad de opciones que les ofrece el mercado, se hallan cada vez más "empoderados" con nuevas exigencias y dispuestos a pagar por calidad.

Lo anterior implica un severo examen sobre los actuales procesos de la organización para simplificarlos, volviéndolos más eficaces y eficientes en la generación de valor agregado para los clientes, redefiniéndolos bajo el criterio del valor añadido, factor fundamental dentro de la competitividad empresarial.

En la carrera del cambio para la innovación, los dirigentes organizacionales no pueden equivocarse en el momento de identificar la etiología del cambio y en este sentido Kreitner y Kinicki, (1997.p:617) hacen sus aportes identificando dos tipos de fuerzas impulsoras del cambio: fuerzas externas y fuerzas internas a la organización.

Las fuerzas externas, están dadas por las características demográficas (edad, género, educación, nivel de competencia profesional, inmigración, sobre oferta de mano de obra); el avance de las tecnologías de la información y la comunicación incorporadas a los procesos de producción en forma de robótica, ofimática y burótica; cambios en el mercado (globalización, fusión e integración de empresas medianamente alianzas estratégicas, recesión, configuración de bloques comerciales, regionalización) y presiones sociales y políticas (guerra, valores, liderazgo).

Las fuerzas internas, originadas en la complejidad de la gestión del potencial humano quien presenta nuevas exigencias y expectativas (necesidades no satisfechas, insatisfacción laboral, ausentismo y despido, baja productividad, presiones sindicales y de grupos) y la conducta de los directivos en la toma de decisiones, el estilo de liderazgo y el juego de intereses en el manejo del conflicto.

La combinación de estos factores o fuerzas pueden conducir a cambios en la estrategia que llegarían en su profundidad y alcance hasta la "reinención" o renovación de la empresa caracterizada por la realización simultánea de cambios en muchos elementos de la organización: "downsizing" (redimensionamiento interno) y "outsizing": (redimensionamiento desde afuera a partir de los mejores de su clase) logrando así altos niveles de competitividad.

Cambio e innovación

La innovación es la variable que explica y da sentido al cambio como se dijo anteriormente. *The Economist* en (1999:5) escribía que hoy, la innovación, se ha convertido en la religión industrial de nuestros días. Las empresas la conciben como la clave para incrementar beneficios y aumentar su participación en los mercados; los gobiernos la promueven para impulsar sus economías. Alrededor del mundo toda esta nueva retórica de innovación para la calidad, reemplazó el pensamiento basado en la economía de costos y de eficiencia.



En Colombia, Turriago (2002) planteó cómo la explosión creativa derivada de la innovación, demanda, como es de esperar, solución a nuevos problemas. Este proceso de resolución de nuevos problemas genera aprendizaje y al existir aprendizaje, se aumenta la base general del conocimiento de las empresas y por ende de la sociedad, con lo cual entra a coincidir con las teorías de Senge (1990) sobre el aprendizaje de la organización en la "La quinta disciplina" que les permite aprender y desaprender y reaprender de sus propias experiencias en la solución de sus problemas, Garvin (2000) "Crear una organización que aprende", y con Kaplan y Norton (1997) en su obra *The balanced Scorecard* traducido al español como "Cuadro de mando integral" y en el cual el aprendizaje permanente es fundamental para mejorar la actuación del personal de la organización, basados en la hipótesis de que si la forma de trabajar de los empleados mejorará, también los procesos internos de la compañía. Si mejoran los procesos internos de la empresa en general, los clientes estarán más satisfechos, porque recibirán productos - servicios de mejor calidad y más rápidamente, mejorando por consiguiente los resultados financieros de la empresa.

Hoy la innovación es un factor de la cotidianidad. No puede entenderse la vida sin la innovación en todos los órdenes, pues la innovación tiene que ver con el cambio y el cambio es una constante. El no avanzar en los cambios adaptativos innovadores hará que se pierda vigencia, y capacidad competitiva. Organización de cualquier índole que no asuma en su cultura la innovación en sus productos y en sus procesos, simplemente desaparecerá. Por el contrario una gerencia comprometida con la innovación, garantiza en general la supervivencia de la empresa pues permite obtener altos beneficios, participación creciente en mercados y la actualización tecnológica en producción y en gestión. Al respecto, Garvin (2000) define la organización que aprende como "aquella organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento" y añade el autor: si no se introducen cambios consecuentes en la forma de realizar el trabajo, sólo existirá un potencial de mejora.

Turriago (2002) distingue cuatro categorías de empresas según el grado de innovación: a) **las innovadoras en sentido estricto**, aquellas que innovan productos a escala internacional

y realizan actividades de investigación y desarrollo (I&D); de igual manera las que han innovado procesos o introducido mejoras tecnológicas a uno de ellos, ya existente y realizaron I&D; b) **las innovadoras en sentido amplio**, aquellas que han hecho una innovación o mejora de producto solamente para el mercado nacional o para la misma empresa. También pueden haber hecho una innovación de proceso a través de compra de maquinaria y equipo que no demanda un gran esfuerzo innovador; c) **las potencialmente innovadoras**, aquellas que han tenido actividades innovadoras como I&D, capacitación tecnológica o adquisición de tecnologías incorporadas a capital o de tecnologías administrativas pero que no han logrado cambios significativos en sus productos o en sus procesos y d) **empresas no innovadoras**, que definitivamente no muestran esfuerzos claros de innovación y solo han dedicado esfuerzos a cambios muy pequeños como sería el caso de las modificaciones en el empaque de sus productos y algunas actividades de capacitación en tecnologías administrativas.

Basado en las categorías de Turriago, pero combinadas con las variables participación en el mercado y en la producción, Duran (1998:389) ya clasifica las empresas Colombianas en: a) **innovadoras en sentido estricto**, que representan el 9.4%, y obtienen el 42.5% de participación en las ventas y un porcentaje de producción del 44.0%; b) **innovadoras en sentido amplio**, que representan el 61.8% con porcentaje de ventas del 53.0% y porcentaje de producción del 51.0%; c) **potencialmente innovadora** el 7,3% con el 3.0% de ventas 3.0% de producción y finalmente d) **no innovadora** que representan el 21.5% con ventas de 2.0% y producción del 2.0%.

De los datos se desprende que las empresas con mayor grado de innovación representadas en el 9.4% del total, aplican al 42% de las ventas y el 44% del total de la producción y en cambio las no innovadoras, que representan el 21.5% solo participan en el 2.0% de las ventas y una producción igualmente baja del 2.0%.

En la actualidad contamos con varias metodologías y procedimientos para implementar el cambio organizacional en los procesos y en las estructuras con miras a buscar la excelencia y mejora permanente que con el transcurrir del tiempo se han constituido en modelos entre los cuales la ISO 9001 versión 2000, los pre-



mios de calidad Malcolm Baldrige para Norteamérica, EFQM para Europa, Juran y Deming para el Japón e Iberoamericano de calidad para la región en cuyos resultados de la aplicación continúan utilizando la Reingeniería y la Rápida Reingeniería como herramienta eficaz para los planes de mejora y desarrollo de la innovación.

Direccionamiento del cambio en la organización

Según James A. Champy (1993) autor de la primera obra sobre Reingeniería manifiesta que el cambio organizacional puede asimilarse a un viaje que nunca acaba y por consiguiente se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

1. Cualquier cambio importante debe comenzar por describir el destino del viaje: mejoras en la productividad, eficiencia y eficacia; reducir costos de producción; mejoras en la calidad del servicio; crecimiento, innovación, diversificación, agregar valor para los clientes y accionistas y otros interesados.
2. La ruta a seguir en la organización es el enfoque hacia los procesos, caracterizada por el reconocimiento de que la organización del trabajo dado por grandes funciones y procesos, debe superar los límites de estos empezando desde el punto (0) en lugar de tratar de cambiar lo ya existente. Estos objetivos ambiciosos son el sello distintivo de lo que se ha llegado a conocer como reingeniería.

Estos procesos y programas de cambio deben llevarse a cabo de arriba abajo impulsados por una visión con amplia participación de todos los implicados en las fases de diseño y de ejecución. (Peter Senge 1996).

Según Lefcovich (2006), las crisis que originan el cambio en las organizaciones llevan a sus directivos a plantearse en el proyecto de cambio, acuerdos esenciales sobre por lo menos tres aspectos:

1. Los motivos empresariales para realizar el cambio (¿Por qué debe hacerse todo esto?):
2. Magnitud y alcance del cambio (¿Qué procesos deben rediseñarse?), o (¿Cuántas cosas de la empresa deben cambiar?)

3. El liderazgo del proceso de gestión del cambio (¿Quién va a responsabilizarse del diseño y de los resultados?)

La dinámica del entorno económico y social, las políticas y planes de desarrollo, los nuevos acuerdos y tratados internacionales de intercambio, sirven de norte al cambio en las organizaciones y determinan el nivel y profundidad de este.

Desarrollo histórico de la Reingeniería

El desarrollo histórico de la Reingeniería ha venido ligado a la globalización de mercados de los años 80-90s, la cual implicó grandes cambios en las empresas para responder a estándares de calidad a escala mundial. Estos cambios tuvieron amplia repercusión en los procesos de producción de bienes y de servicios y se apoyaron en la ingeniería de procesos para sus reestructuraciones buscando eficiencia, productividad, calidad de producto y satisfacción de clientes.

Hammer (1993) fue quien en primer lugar definió el concepto de Reingeniería en los procesos de cambio, a través de su obra, "La Reingeniería de Negocios: Una respuesta a los desafíos de la internacionalización". Luego Champy en 1995, escribe "La Reingeniería Gerencial: una respuesta para la optimización de procesos."

El rediseño de procesos denominado Reingeniería, propuesto por Michael Hammer y James Champy (1993-1995), requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones. Instan a los gerentes a estudiar y a tomar fuertes decisiones para reemplazar procesos fundamentales para el cumplimiento de la misión de la empresa, por otros nuevos cuando estos por su ineficiencia entorpecen la productividad y no añaden valor en los productos y servicios para satisfacer a los clientes. El borrón y cuenta nueva en reingeniería, o reingeniería de tipo cero (0), implica dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean. Cuando de clientes se trata es necesario consideración tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros que son los que determinan la forma de agregar mayor valor a los productos y servicios para su plena satisfacción.



Pero un mayor avance en términos de flexibilidad y oportunidad de la herramienta gerencial de la Reingeniería renovadora de Hammer y Champy se da con Manganelli y Klein (1994) traducido al español en 1995, quienes plantearon en su obra "Cómo hacer Reingeniería, la Rápida reingeniería, Rp". Que permitiría abordar de manera prioritaria cambios en los procesos críticos de una función o de un departamento o de una unidad productiva, sin esperar y aspirar al cambio total de la organización a través de cinco etapas: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación.

En este mismo periodo Guillard, F y Kelly, J. (1995), plantean la transformación de la organización en su obra *Transforming the Organization*.

Luego Sherman - Bohlander - Snell (1999- Pg.18) entienden la Reingeniería como la planeación fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para alcanzar mejoras significativas en costos, calidad, servicio y velocidad.

Posteriormente, Lecovich (2006) en su obra *La Reingeniería de Procesos de Negocios, (BPR)*, retoma el desarrollo histórico de la reingeniería y la define como "el proceso destinado a remover los paradigmas existentes, generando de manera creativa nuevas y radicales formas de realizar las actividades con la participación plena de todos los estratos de la organización, logrando con ello una ventaja competitiva en los mercados". Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a efecto 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. La BPR, es una especie de reinención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina fuerte que no siempre resulta necesaria o exitosa. Para el autor hoy ya no es suficiente el cambio para la mejora, pues mientras la mejora continua puede ser concebida como un proceso de cambios cuantitativos, la reingeniería es, al tratarse de un transformación radical, un cambio de carácter cualitativo. Ya no

se trata sólo de avanzar a través de una curva de aprendizaje o de experiencia, de lo que se trata es de saltar a una nueva curva. Lefcovich (2006).

Otro aspecto importante en Lefcovich (2006) es la distinción que hace entre la Reingeniería de procesos, la cual implica cambios radicales en el "cómo se hacen las cosas", en contraposición a la Reingeniería de negocios, la cual tiende a un cambio radical y total en la estrategia, yendo mucho más allá del "como" para implicarse también en "que se produce" (u ofrece), y en "a quién se ofrece". Esta última concepción de la Reingeniería dice el autor, implica mayores riesgos y altos costos. Sin embargo en la reingeniería de procesos (o sistemas) si bien hay riesgos, éstos pueden ser más fácilmente controlados y superados, como así también en cuanto a los costos no necesariamente deben insumir altas sumas monetarias. Una cuestión fundamental subraya Lecovich, es la mira puesta en la simplificación de los procesos, volviéndolos más eficaces y eficientes en la generación de valor agregado para los clientes y consumidores, definiendo las diversas actividades en función de si agregan o no valor para el cliente final o la empresa.

¿Cómo aplicar la Reingeniería en la empresa?

Los autores consultados sobre el tema coinciden en una serie de fases, etapas, pasos para aplicar la reingeniería de procesos, los cuales pueden sintetizarse en las fases propuestas por Manganelli y Klein (1995):

- | | |
|--------|-------------------------|
| Fase 1 | Preparación del cambio, |
| Fase 2 | Planeación del cambio, |
| Fase 3 | Diseño del cambio y |
| Fase 4 | Evaluación del cambio |

Con respecto a la metodología y procedimientos planteados por los autores, en general, pueden sintetizarse de la siguiente manera siguiendo a Lefcovich (2006) :

- **Definir el proyecto:** Actividad que pretende establecer el alcance del proyecto, los objetivos específicos que se tienen al enfrentar la reingeniería. La definición incluye tanto el objetivo que persigue la reingeniería como el ámbito que cubrirá el



proyecto. En esta etapa también se determinan los instrumentos de análisis y se identifican los referentes comunes.

- Para establecer el objetivo de la reingeniería, se debe definir cual es la **prospectiva** de la organización, esto tiene que ver con los mercados y productos/servicios que cubre o planea cubrir, con la diferenciación que desea con respecto a la competencia, con las metas y objetivos económicos.
- **Análisis de la situación actual:** Consiste en el desarrollo de un diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente la organización. Para ello se debe evaluar:
 - La Organización. Conocer la organización en toda su extensión: historia, tecnología, productos y servicios ofrecidos, prácticas y tendencias, estrategias y políticas, dimensión, recursos utilizados, reglamentación, desarrollo futuro esperado del sector al que pertenece la organización, gestión financiera, cargas de trabajo, prospectiva, estructura, administración, flujo de información administrativa y plataforma tecnológica.
 - Entorno. Tendencias de la demanda de los productos y servicios ofrecidos por la institución, características de los clientes (usuarios), competidores, proveedores, reglamentaciones que la afectan. En especial comprender cuáles son las necesidades del cliente, tanto interno como externo.
 - Flujo de los procesos. Información documentada sobre los procesos tanto administrativos como de servicios y técnicos de la institución para observar cómo se están haciendo las cosas en el momento actual. Se debe dar en esta fase respuesta a preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos en la forma que lo hacemos?
 - Paradigmas empresariales. Examinar los supuestos conscientes e inconscientes de la compañía y cuestionar los supuestos que no son válidos.
- **Diagnóstico:** Después del análisis de la situación actual, se realiza un diagnóstico de las necesidades más apremiantes de la institución y de las limitaciones y debilidades que tiene para llevar a cabo una gestión eficiente. En esta etapa se definen, además, los nuevos objetivos de la organización, las necesidades y limitaciones de información y control.
- **Diseño de la "nueva" organización:** En esta etapa se recoge toda la información de las etapas anteriores y se crea una organización tal que cubra las necesidades y limitaciones de la organización actual. Es así como se rediseñan:
 - Flujos de procesos. Los procesos que se han reconocido como puntos álgidos en la organización se revisan, reestructurando aquellos que se consideran válidos pero que no se están llevando a cabo adecuadamente o que presentan fallas evidentes, eliminando aquellos que no agregan valor al producto final o que son obsoletos y se crean los que no se están llevando a cabo en la actualidad y que son básicos para el adecuado funcionamiento de la institución.
 - Flujos de información. Consiste en definir las clases de documentos, los aspectos de la documentación, las clases de archivos y sus nuevos flujos y todo lo que conlleve a establecer un adecuado sistema de información gerencial.
 - Organización. Diseño de las características generales de la nueva estructura organizacional de la compañía, cargos y perfiles de éstos, funciones, mercadeo de los servicios, gestión financiera, cargas de trabajo y cultura organizacional.
 - Estrategias y políticas. ¿Cómo se llevarán a cabo todos los procesos de la nueva empresa, para responder adecuadamente a las nuevas exigencias del entorno?. Es la pregunta que debe responderse con la definición de estrategias y políticas adecuadas.
 - Paradigmas empresariales. Nuevas creencias, nuevas formas de hacer las cosas.
 - Plataforma tecnológica. Determinar las características y configuraciones necesarias del software y el hardware



que permitan agilizar los procesos en la compañía.

- Productos o servicios. Proporcionar las características del producto o servicio fundamentales para satisfacer las necesidades del cliente.

Generalmente, en esta etapa de diseño de la nueva organización, se definen varias alternativas y se evalúa su impacto para finalmente seleccionar la más adecuada.

- **Implementación** Poner en marcha el prototipo de la nueva organización es uno de los pasos más difíciles de la reingeniería, más aún si existe la sospecha de que habrá reducción de personal tanto administrativo como de planta, se trata pues, en esta fase, de minimizar los traumatismos que pueda implicar la implantación del nuevo modelo en la estructura actual de la organización. Incluye un gran esfuerzo de capacitación, además de la creación de cargos, compra de equipos y consecución de la infraestructura general para llevar a cabo la "nueva empresa". En esta etapa el tiempo es una restricción primaria, es necesario reducir la incertidumbre tanto como sea posible.

La Bio-reingeniería: mas allá de la Reingeniería

La hipótesis de Gouillart y Kelly (1995) sobre transformación Organizacional consiste en: si las empresas quieren mantener o adquirir una posición de liderazgo, tienen que transformarse integralmente y hacer del cambio una cultura empresarial y no trabajar en la reforma de procesos de manera aislada.

Como aspecto novedoso los autores toman el símil del ser humano en sus procesos de transformación y crean un modelo, el "Modelo Biológico de Transformación Empresarial" que comprende cuatro etapas:

1. Reformular la mente corporativa.
2. Reestructurar el cuerpo de la organización.
3. Revitalizar la organización, en el medio ambiente en que se desempeña
4. Renovar el espíritu de la firma.

En síntesis, el modelo Biológico de Transformación Empresarial ofrece un instrumento de diagnóstico organizacional que conjuga la racionalización (reformulación), con la cirugía (rees-

tructuración), la ecología (revitalización) y el espíritu (renovación). De las cuatro terapias que proponen los autores la transformación es la más dolorosa puesto que en ocasiones implica alta cirugía, recortes de personal, eliminación de servicios no rentables y reade-cuación de labores.

¿Qué no es Reingeniería?

Desarrollos teóricos de una serie de términos que etiquetan la acción de cambio de las organizaciones como downsizing, aplanamiento de las estructuras, mejoramiento continuo, administración por calidad total, automatización y empowering, tecnologías emergentes, entre otras denominaciones nuevas, de una u otra manera han sido confundidos con el término Reingeniería, pero aunque pueden hacer parte de una adecuada reingeniería o ser una de las recomendaciones finales de la misma, no son de ninguna manera comparables con ella.

A continuación se presentan algunas de las llamadas nuevas tecnologías, de acuerdo con Tobón (1994):

- **Downsizing:** En español significa "adelgazamiento". Éste se refiere a disminuir la estructura y fundir puestos de trabajo para acomodarse a la nueva situación; esta tecnología implica para las instituciones, obtener presupuestos decrecientes al intentar conseguir cada vez alcanzar más metas con menos recursos.
- **Aplanamiento de las estructuras:** El aplanamiento estructural es una de las acciones que con mayor seguridad se recomendará después de realizar un esfuerzo de reingeniería, pero debe tenerse en cuenta que el disminuir el número de niveles en la estructura administrativa de la institución no significa haber hecho reingeniería.
- **Automatización:** Ineludiblemente, toda organización debe involucrar la tecnología a sus procesos para conseguir intensificar, dinamizar y mejorar lo que se está haciendo en la actualidad, pero la reingeniería implica que se utilice la tecnología no sólo para mejorar lo existente sino para innovar, también para verificar si los procesos que se están automatizando son realmente necesarios, si es posible modificarlos o finalmente se deben desechar y buscar una nueva manera de realizar las tareas.



- **Mejoramiento continuo y administración por calidad total:** Son iniciativas incontrovertibles, pues nadie niega que el mejorar continuamente sea algo bueno para una empresa. El problema radica en la necesidad de ver los resultados en el corto plazo. Las empresas no pueden ver la salvación en programas de mejoramiento continuo que tienen transcurrir seguro pero lento.
- **Benchmarking:** Consiste en proponerse metas, utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros, estos otros son los mejores en su campo, son los líderes en la industria, son los competidores más fuertes en el mercado y los que "hacen mejor las cosas".
- **El Cinismo:** Los procesos de reestructuración empresarial entrañan una reducción y reubicación de la planta de personal, especialmente cuando estos se apoyan en nuevas tecnología automatizadas y de la Información, pero muchos directivos usan "cínicamente" el término Reingeniería como sinónimo de estos. Frecuentemente la agenda oculta es, en realidad, reducir costos administrativos de personal de la organización minimizando planta y reduciendo oportunidades a sus trabajadores.

¿Cuáles son los errores más comunes?

Hammer y Champy señalan algunos de los errores más comunes que llevan a las organizaciones a fracasar en el proceso de Reingeniería:

- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
- No concentrarse en los procesos.
- No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos.
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados.
- Conformarse con resultados de poca importancia.
- Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.
- Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería.
- Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba.
- Confiar el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería.
- Escatimar los recursos destinados a la reingeniería.
- Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa.
- Disipar la energía en un gran número de proyectos.
- Entregar el liderazgo del proceso a una o varias personas a quienes falta poco tiempo para jubilarse.
- No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora.
- Concentrarse exclusivamente en el diseño y no ponerlos en práctica.
- Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado.
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.
- Prolongar demasiado el esfuerzo" (Hammer y Champy 1994).

Aspectos fundamentales

Para concluir, por su profundidad y alcance en la mejora de los procesos y actividades de la empresa se toman en cuenta los siguientes aspectos fundamentales señalados por Lefcovich (2006):

- Poner en la creatividad y no en la tecnología la base para generar los cambios.
- Utilizar dicha creatividad con el objeto de simplificar los procesos. Tecnificar los procesos sin simplificarlos sólo implicará cometer los mismos errores pero con mayor rapidez; y a un costo más elevado.
- Cuestionar los paradigmas existentes, verificando su correspondencia y utilidad para el presente y futuro de la corporación.
- Hacer uso de la tecnología de la manera más creativa y eficaz, evitando de tal forma la sobreinversión de recursos.
- Adoptar un enfoque en procesos en contraposición a los enfoques funcionales.
- Debe considerarse como parte de la empresa no sólo a quienes prestan servicios en ella sino, además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios, y a quienes actúan como proveedores.
- Concentrar la atención en el enriquecimiento de las actividades y los procesos generadores de valor agregado para los clientes finales, reduciendo y eliminando aquellas que no lo generan.
- Implantar tanto el trabajo en equipo como el empowerment y la gestión participativa, logrando de tal forma el incremento en la calidad, productividad y flexibilidad, como también aplanando la estructura organiza-



cional. Un equipo de alto rendimiento cuida de no excluir a nadie que pueda aportar algo al proyecto o proceso bajo su responsabilidad, en todas las etapas del proceso administrativo o productivo.

- Implantar la organización de rápido aprendizaje como forma de acelerar los cambios y promover la innovación.
- Fomentar y lograr la participación plena y activa de la totalidad del personal para eliminar la resistencia al cambio y acelerar el proceso de aplicación de las modificaciones. Las organizaciones que emprenden los programas de reingeniería deben abrir espacios destinados a la participación, lo cual constituye en requisito esencial para los mismos.
- Concientizar a todos los niveles de la empresa acerca de la necesidad de recrear y reconfigurar los procesos y sistemas, para recuperar, conservar, obtener y/o ampliar las ventajas competitivas.
- Generar el cambio desde el liderazgo y la motivación, de manera tal que éstas acompañen tanto los cambios del entorno como la nueva forma de enfocar los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Duran, J., Ibáñez, R., Salazar, M. y Vargas, M. R. (1998). La innovación tecnológica en Colombia. Características por tamaño y tipo de compañía. Departamento Nacional de Planeación- DNP.

Fessard, J.L., (1996). El tiempo del servicio. Bogotá: Alfaomega Editores

Garvin, D. (2000). Crear una organización que aprende. En Harvard Business Review. Gestión del conocimiento. (pp:51-89).

Gouillart, F. y Kelly, J. (1995). Transforming the Organization. New York: McGraw Hill.

Gouillart, F. y Nelly, J.(1996). Revolución Empresarial. México: McGraw Hill.

Hammer, M. y Champy, J. (1993). Reingeniería. Bogotá: Norma.

Hammer, & Champy. (1997). El alma de la nueva organización. Adaptado de la obra: Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives. Nueva York: Harper-Business (1996).

Hammer, M. y Champy J. (1994). Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa - ¡Casi todo está errado!. Bogotá: Norma.

Hammer, M. y Champy, J.A. (1993). Preparar el cambio en la organización. Bogotá: Norma.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. Bogotá: McGraw Hill.

Lefcovich, M. (2004). Reconceptualización de los negocios. Disponible en red en www.monografias.com.

Raymond, L.; Manganalli & Klein, M (1994) Cómo hacer reingeniería. Bogotá: Norma.

Senge, P. (1990). Fifth discipline. Nueva York: Doubleday.

Tobón, L. (1994). Reingeniería de procesos: la nueva arma competitiva. Medellín: Norma

Turriago, Hoyos. A (2002). Gerencia de la innovación tecnológica. Bogotá. Alfaomega.

REFERENCIAS DE CONSULTA

Ballé, M. (1995). Reingeniería de procesos de la empresa. Mexico: Turpial.

Benoît, G. y Meston, F. (1995). Reingeniería del Cambio. Marcombo: Alfaomega.

Costa, R. (1994). La empresa hacia el año 2010. Marcombo: Alfaomega.

Harvard Business Review (2000). Creatividad e innovación. Madrid: Deusto.

Mejía, B. (2000). Gerencia de Procesos para la organización y control interno de empresas de salud. Bogotá: Ecoe.

Moreira, D. (1994). Reengenharia. Dinâmica para a mudança. Sao Paulo: Pioneira.

Morris, D., & Brando, J. (1997). Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios. México: McGraw Hill.

Rickards, T. (1999). La creatividad y la administración del cambio. New York: Oxford.

Spendolini, M. J. (1994). Benchmarking. Bogotá: Norma.

Tapscott, D. & Caston, A. (1997). Cambio de paradigmas empresariales-Reingeniería y Tecnología de información-Los equipos de negocios de alto rendimiento-liderando la transición. Bogotá: Lerner.

Zepeda, H. (1999). Psicología Organizacional. New York: Addison - Wesley -Longman / Pearson.



«Ninfas»

Marcelo Díaz
Universidad El Bosque