

1.5 Reingeniería

Ante un nuevo contexto mundial, muchas organizaciones se vieron obligadas a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo.

Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones o de buscar la especialización, no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo.

Es así como el mundo se enfrentó, por vez primera, a un escenario relativamente abierto, caracterizado por lo que algunos denominan las tres C: clientes, cambio y Al practicar el método Kaizen los trabajadores mejoran los estándares de la empresa y al hacerlo podrán conseguir estándares de muy alto nivel y alcanzar los objetivos de la empresa.

Es por esto que es importante que los estándares nuevos creados por mejoras o modificaciones sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la empresa.

En efecto, ya no es el que produce o comercializa el factor más importante, sino el cliente. El cambio, entonces, se transforma de un fenómeno esporádico a algo permanente. La competencia, con la apertura de mercados, pasa de un ámbito nacional o regional a uno mundial. Este entorno exige altos niveles de calidad, servicios expeditos, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad.

A partir de allí la reingeniería se constituye en uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las últimas décadas, debido a que su rápida y abrumadora expansión ha provocado y continúa provocando cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones.

Definición

La reingeniería es un método mediante el cual se rediseñan radicalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.



Figura 5.11 No son los productos, sino los procesos que los crean, los que llevan a las empresas al éxito.⁸

Por tanto, la reingeniería es un enfoque de procesos que vistos de forma simple se convierte en un proceso que incluye al proveedor, otro al cliente y, además, una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio; es decir, la reingeniería se olvida de las tareas, divisiones, áreas y estructura por donde fluye el proceso y lo observa completo, de principio a fin, desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener un valor para el cliente.

Como observamos, la reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa; como quien dice, en aquellos procesos que dicen tener relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios, procesos que no están completamente aislados en una organización, sino que están ligados a una estructura, a unas políticas y prácticas que los sustentan. Es por ello que al rediseñar los procesos deben variar muchos de estos marcos de sustentación.

Como consecuencia de lo anterior, la reingeniería implica un cambio de alto riesgo. Si usted va a cambiar radicalmente las cosas habrá que asumir riesgos. Estos riesgos son de todo tipo: económicos, de personal y organizacionales.

Naturalmente el riesgo de un cambio radical se puede atenuar y muchas empresas lo han realizado con extraordinario éxito; pero es importante saber, desde el inicio, que hay que administrar el proceso de cambio más allá del diseño estrictamente técnico de los procesos.

1.5.1 Actividades básicas de la reingeniería

La aplicación y desarrollo del proceso de reingeniería requiere de la gestión de cinco actividades básicas dentro de la organización:

- El enfoque hacia el cliente.
- La orientación hacia procesos.
- La tecnología informática.
- La confrontación de resultados.
- La cultura organizacional, gestión que está orientada a garantizar que, la aplicación del modelo de reingeniería de procesos, esté completo.

Enfoque hacia el cliente	Implica conocer quiénes son los clientes; cuáles son sus necesidades, deseos y expectativas; qué los motiva a iniciar negocios con la empresa; qué los motiva a continuar negociando; y qué tan satisfechos están los clientes. Muchas empresas, alrededor del mundo, inicialmente movidos por el proceso de calidad total o mejoramiento continuo, incluyen dentro de su misión, explícitamente establecida, la satisfacción de su cliente.
---------------------------------	--

Orientación hacia los procesos	Se requiere una orientación hacia procesos y no hacia estructuras orgánicas dado que los procesos sobreviven al cambio en las estrategias, la organización y la información, garantizando que los nuevos procesos que se implementen perduren en un mundo en donde la constante es el cambio.
Tecnología informática	La tecnología informática juega un papel vital dentro del proceso de reingeniería del negocio dado que provee la plataforma tecnológica sobre la cual se implementan los cambios propuestos, plataforma, sin la cual, sería casi imposible introducir cambios radicales.
Confrontación de resultados (benchmarking)	El benchmarking es un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo propio, con los de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas encaminadas al mejoramiento organizacional. (Benchmark: algo que puede ser utilizado como estándar de medición) Esta herramienta acelera el proceso de mejoramiento e identifica y da prioridad a las áreas de negocio que necesitan mejoramiento. De igual manera, permite establecer metas y objetivos factibles y efectivos, mientras logra vender y sobreponer la resistencia interna al cambio.
Cultura organizacional	El proceso de cambio se hace con la gente; si no existe una cultura organizacional abierta al cambio, no tiene sentido empezar un proceso de reingeniería. El gran cambio radica en la delegación de poder o empoderamiento (Empowerment), garantizándole al empleado que tendrá a su disposición todos los elementos necesarios para poder tomar decisiones adecuadas y, así, prestar un servicio de calidad a los clientes.

Tabla 5.5 El Benchmarking y el Empowerment, entre otros procesos hacen parte de los procesos de reingeniería.

1.5.2 Componentes básicos de un proceso

Dentro de las muchas definiciones que podemos encontrar de proceso es la que lo concibe como una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos; o bien, como un grupo de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar el negocio en alguna forma. Todo proceso, para ser llevado a cabo de manera exitosa, contempla unos componentes esenciales, como son:

- Materias primas o insumos.
- Actividades.
- Resultados.

Pero, igualmente, no se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien, servicio o producto, ni ese resultado no asociado a un cliente que tiene una necesidad por satisfacer. Los procesos en la organización se identifican a partir de la estructura organizacional, que define sus objetivos, productos o servicios, y funciones. Estos, en conjunto, con la definición de la misión de la organización, la cual determina el valor agregado de la entidad, formalizan los procesos y subprocesos que debe adelantar la empresa, a fin de cumplir con sus objetivos, productos o servicios que le son demandados.

Actores que intervienen en cada proceso

- Los proveedores. Son quienes suministran los materiales y las informaciones de acuerdo con los requisitos. Estos pueden ser internos o externos a la organización.
- Los responsables del proceso o productores. Son todos aquellos que aportan su trabajo personal en las diferentes etapas del proceso para lograr un producto o servicio que cumpla con todos los requisitos exigidos por el cliente.
- Los clientes. Los destinatarios finales del producto o servicio y los que en definitiva juzgan su calidad, en la medida en que satisface sus necesidades y expectativas. También pueden ser internos o externos a la empresa.

La relación cliente-proveedor se produce entre las distintas unidades, grupos de trabajo o personas que intervienen en un proceso. Esto quiere decir que cada una es a la vez un cliente para aquella que la precede en la generación de un producto, y un proveedor para quien la sucede.

Cada unidad, grupo de trabajo o persona ha de realizar su labor de forma que cumpla con todos los requisitos que necesita su cliente, para que este último pueda continuar eficazmente con su parte en el proceso. Y así sucesivamente.

1.5.3 Clasificación de los procesos

En toda organización podemos identificar los procesos misionales (de producción o básicos), transversales (estratégicos) y de apoyo.

Los procesos misionales o básicos hacen realidad la misión organizacional. A través de ellos es posible satisfacer las necesidades de la comunidad, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.

Los procesos transversales o estratégicos introducen las acciones tácticas de la organización, las que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir unos resultados definidos. Los procesos de apoyo, soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RECURSO EN REDES

http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_i/unidad_5/DM.pdf