

**CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN II / ADMINISTRACIÓN
DE OPERACIONES II 2021
- REINGENIERÍA -**

Maza Zurita, Agustina Betsabe - Martos, Maria Enriqueta
Instituto de Administración; Facultad de Ciencias Economicas; UNT
agustinamaz1@hotmail.com - memartos@face.unt.edu.ar

RESUMEN

Los gustos individuales y en conjunto de los clientes de hoy en día cambian constantemente al igual que las estrategias y procesos de la competencia, todo esto para poder mantenerse en el mercado y seguir siendo elegidos como empresa por los clientes actuales y por los clientes potenciales, posicionar nuestras marcas y diferenciarnos.

Para esto, es de suma importancia que las compañías que quisieran mantener y mejorar su posición en el mercado tengan como una alternativa para lograrlo implementar la reingeniería de los procesos, la cual implica arrancar con cambios desde cero rediseñando sus procesos de negocios (de estrategia, de operaciones y de control) en busca de mejoras significativas. Este movimiento inició en los años 90 en EEUU a raíz de los estudios llevados a cabo por Hammer y Champy, considerados padres de esta metodología y principales expositores.

El objetivo de este trabajo es definir y destacar la importancia de la reingeniería de los procesos y que las diversas empresas la tengan como una alternativa para reinventarse. El trabajo tiene un enfoque cualitativo del tipo descriptivo con diseño documental.

Palabras clave: Reingeniería - Cambio - Cliente - Negocio - Procesos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
PROBLEMA.....	4
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	4
MARCO TEORICO.....	5
EJEMPLO.....	7
MARCO METODOLOGICO.....	8
CONCLUSION.....	9
BIBLIOGRAFÍA.....	10

INTRODUCCIÓN

Así como todo en este nuevo siglo, las cosas se mantienen en un estado de cambio constante en busca de mejor calidad y con adaptación rápida, las empresas y personas de hoy en día tienen varias alternativas para seguir siendo competitivas y elegidas por los clientes (actuales y potenciales) del mercado y una de esas alternativas es la reingeniería que inicia como corriente o escuela de pensamiento administrativo, producto del posmodernismo industrial iniciado en EEUU a fines del siglo XX, con el fin de superar los procedimientos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las empresas, generando mejoras y obteniendo una ventaja competitiva y adecuándose a la circunstancia de cada momento. No es reorganización de la empresa, se lleva a cabo con la simplificación de los procesos de la empresa.

La reingeniería puede implementarse ante diversas situaciones que atraviesan las empresas, por ejemplo: cuando la competencia es agresiva, cuando ventas disminuyen, ante bajos rendimientos y cambios en los gustos del mercado, cuando existe la necesidad de expandirse en el mercado o cuando se aspira a ser líder en el mercado

Según Hammer y Champy (2005), tanto los productos, los procesos y sus ciclos de vida son cada vez más cortos, lo que hace que las empresas se encuentren en crisis y no puedan responder a tres fuerzas que denominan “Las tres C”: clientes, cambio y competencia.

Es importante que las empresas realicen estudios de mercado continuos para que puedan sobrevivir y expandirse más allá de sus fronteras y “sobresalir” o “sobrevivir” en los diferentes mercados exigentes de la actualidad a través de técnicas, estrategias, etc. desempeñadas con un buen equipo de recursos humanos y capital tecnológico todos enfocados en la misma meta organizacional teniendo la posibilidad de implementar la reingeniería de los procesos para posicionarse con mayor ventaja en el mercado en comparación a la competencia

PROBLEMA/OPORTUNIDAD

El proceso de cambio y mejora en un mundo globalizado como el de hoy se ha convertido en una especie de “religión” para las empresas. Los gerentes y ejecutivos deben emplear nuevas y diferentes técnicas para reinventar sus compañías, a fin de competir en el mundo del futuro ofreciendo un menú de productos que vaya cambiando constantemente de acuerdo a las exigencias de los clientes (quienes también son cambiantes).

Resulta necesario que los gerentes y ejecutivos de las organizaciones consideren como una alternativa el implementar, en la medida de lo posible, la reingeniería de procesos en todos los niveles de sus compañías para mantenerse activos y avanzando en un mercado nuevo, teniendo en cuenta la adversidad e incertidumbre de los caminos de la vida.

Preguntas de investigación

1. ¿Que es la reingeniería de los procesos?
2. ¿Cuándo se puede aplicar reingeniería?
3. ¿Qué procesos implica la reingeniería?

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo es destacar los diferentes aspectos que tiene la reingeniería de procesos en las organizaciones y la importancia que esta reviste hoy en día para las organizaciones como una alternativa para que las mismas se reinventen.

Objetivos específicos

- Reconocer los procesos de la reingeniería y su implementación en las empresas;
- Identificar las características de la reingeniería;
- Identificar tipos de procesos de negocios.

MARCO TEÓRICO

La **reingeniería**, según Hammer y Champy, es la revisión fundamental y rediseño radical de negocios, con el fin de obtener mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, en términos de costo, calidad, servicio y rapidez. Dentro de la revisión fundamental se prioriza lo que quieren las personas sobre los propios atributos de un producto, se tiene el supuesto de que la eficiencia se encuentra en la ejecución de los procedimientos y tareas sobre la base de nuevos principios y no en la corrección de estas. Es decir, se trata de aclarar un “debe ser” después de saber “que se debe hacer”. Por otro lado, el rediseño radical hace referencia al hecho de desechar lo actual para reinventar cómo se puede hacer el trabajo. Los criterios para determinar qué procesos necesitan rediseño son los siguientes: los *procesos quebrantados* (los que están con dificultades para obtener el producto final), los *procesos importantes* (priorizando los que impactan directamente al cliente) y los *procesos factibles* (se basa en el radio de influencia en cuanto a las unidades organizacionales lo componen). Klein (1997), argumenta que la tecnología es uno de los capacitadores clave en la reingeniería al mismo tiempo que la información y el potencial humano.



Fuente: Libro Adler. Cuadro A2,2.

Algo íntimamente relacionado con la reingeniería son los **procesos de negocios** los cuales son un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente, este proceso incluye diferentes perfiles profesionales que llevan a cabo el trabajo colaborativo que se da cuando dos o más personas trabajan juntas a través del intercambio de ideas y de pensamientos para lograr un objetivo común. Además, no solo comparten sus conocimientos, sino también sus habilidades y actitudes Hay tipos de procesos de negocios

Tipo de procesos de negocios

- *Procesos de negocios estratégicos*: los procesos de negocio estratégicos se podrían definir como aquellos conjuntos de tareas que se llevan a cabo para planificar la estrategia corporativa general de la empresa o la estrategia

corporativa de cada una de sus áreas - marketing, ventas, internacionalización, etc. Esta estrategia no solo debe buscar objetivos económicos, sino ajustarse a la cultura empresarial, a su misión, a sus valores, a sus proyectos, etc.

- *Procesos de negocios operativos:* los procesos de negocio operativos se podrían definir como aquellos conjuntos de tareas que se deben poner en marcha para fabricar un producto determinado o para ofrecer un servicio a un mercado concreto. La globalización del mercado contribuye a que cada día sea más fácil y rápido ofrecer productos y servicios diferentes y únicos, por eso las compañías tratan de mantener una buena imagen corporativa, haciendo foco en que su operativa se concentre en la experiencia final del cliente.
- *Procesos de negocios de control:* los procesos de negocio de control o de apoyo se podrían definir como aquellos conjuntos de tareas que monitorizan los dos tipos de procesos de negocio anteriores para prever y corregir posibles desviaciones que alteren los objetivos corporativos, por esto las compañías necesitan apoyarse en un sistema de gestión documental para poder facilitar la detección de fallar y tomar medidas correctivas lo antes posible para mantenerse en un estado de excelencia.

Según De Marco, D. los objetivos más importantes de la reingeniería serían: elevar la productividad, optimizar el valor de la empresa, eliminar niveles y trabajos innecesarios, incrementar la calidad del servicio, racionalizar las operaciones, reducir los costos, mejorar el servicio a los clientes basándose en definir responsabilidades, distribuir la carga de trabajos, acelerar la entrega del servicio al cliente, estrategias corporativas y de procesos, utilización de la T.I. para hacer posible el cambio radical.

Características de la Reingeniería de procesos:

Características
Fundamentales
de la
Reingeniería

- **Visión holística:** pensar en los procesos desde una perspectiva global e integral.
- **Trabajo integral y dinámico:** el trabajo divisional ya quedó obsoleto.
- **Multiespecialización:** la reingeniería requiere alta flexibilidad.
- **Se apoya en la teoría del caos:** reingeniería es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.
- **Destrucción creativa:** para construir lo nuevo, tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo.
- **No hay plan preestablecido:** no seguir haciendo lo mismo.
- **Metanola:** es necesario hacer un cambio de mentalidad, cultural.
- **De arriba hacia abajo-de abajo hacia arriba:** debe ser iniciada por el líder transformacional, involucrar a toda la empresa en la misma.

La **reingeniería** no es lo mismo que **mejora**. Según De Marco, D. (2005) en su libro nos brinda la diferencia entre reingeniería y mejora argumentando que la primera no implica reparar los procesos existentes o realizar un cambio incremental positivo sino que implica comenzar de nuevo poniendo todo ante incertidumbre con el fin de que las mejoras sean significativas mientras que el proceso de mejora implica la búsqueda de equipos flexibles, inversión y mayor esfuerzo por mejorar los procesos existentes de manera gradual para conseguir y mantenerse en un estado de mejora continua, (se relaciona con el método kaizen).

	MEJORA DE PROCESOS	REINGENIERIA DE PROCESOS
Nivel de cambio	Gradual	Radical
Punto de comienzo	Proceso actual	Desde cero
Frecuencia de cambio	Continua	Una sola vez
Tiempo requerido	Corto	Largo
Participación	De abajo arriba	De arriba abajo
Alcance Típico	Estrecho, dentro de áreas funcionales	Extenso, interfuncionales
Riesgo	Moderado	Alto
Facilitador primario	Control estadístico	Tecnología de la Información
Tipo de desafío	Cultural	Cultural/estructural

Fuente: Libro Adler. Cuadro A2,1.

EJEMPLO DE REINGENIERÍA EN FORD:

- Ford se encontraba en una situación en la cual veía como se desbordaron sus gastos administrativos de gestión interna de la compañía. Para intentar reducirlos se estudió el departamento de cuentas por pagar, que en aquel momento estaba formado por más de 500 personas. Los ejecutivos pensaron que usando ordenadores lograrían reducir el personal en al menos un 20% según sus previsiones iniciales.
- Esta reducción de costos no pudo considerarse reingeniería ya que no se alcanzaban resultados espectaculares.
- No obstante, los directivos de Ford pensaron que un 20% era más que suficiente hasta que visitaron la empresa Mazda cuyo 25% había sido adquirido recientemente por Ford. Los directivos de Ford observaron estupefactos como Mazda obtenía sus cuentas por pagar a través de solo 5 empleados.

Evidentemente, estos directivos habían tenido en cuenta el hecho de que Mazda era mucho más pequeña que Ford. Sin embargo, la diferencia de 5 a 500 debía residir en algún otro factor aparte del tamaño.

Una vez acometida, Ford redefinió el proceso “cuentas por pagar” que pasó a ser “abastecimiento”. Ese proceso tomaba una orden de planta y le proporcionaba a esa planta bienes comprados y pagados. Por tanto, el abastecimiento incluye la función de compras y recibos. El nuevo proceso redujo la cantidad de documentación generada en cada pedido, condujo los esfuerzos hacia los pasos necesarios en cada orden de compra, eliminando algunos trámites inútiles. Este proceso de reingeniería acabó con reglas muy rígidas que se habían observado siempre.

MARCO METODOLÓGICO

Este trabajo es del tipo cualitativo del tipo descriptivo basado en un diseño documental ya que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.) y el objetivo es el análisis de los propios documentos recabados y conocer un fenómeno cultural o histórico en el que se centra la investigación.

Las fuentes de recolección de datos a las que se recurrió fueron fuentes de datos secundarios (los trabajos sobre habilidades blandas, revistas, blogs, libros, etc.).

CONCLUSIÓN

Durante cientos de años se fundaron y construyeron empresas en base a los descubrimientos de Adam Smith quien decía que el trabajo industrial debía dividirse en tareas más simples y complejas. Hoy en día esa visión ha quedado obsoleta. Las empresas de hoy tienen como alternativa la implementación de la reingeniería de los procesos, la cual implica arrancar todo de cero en busca de mejoras significativas, tomando el “camino del caos” ya que se trabaja bajo la incertidumbre asumiendo diversos riesgos.

No cualquier cambio es reingeniería, solo un cambio que cumpla y respete todos los conceptos y su metodología puede considerarse reingeniería y para ello las compañías necesitan abandonar las viejas ideas y procedimientos de cómo se debía organizar y dirigir un negocio. Tienen que abandonar los principios que tienen en la actualidad y crear otros completamente nuevos, todo esto es posible gracias a la reingeniería y las empresas de la actualidad deben darle importancia ya que solo así pueden hacer frente a las “3 C” que mencionan Hammer y Champy (Cambio, Cliente y Competencia).

La reingeniería puede ser aplicada ante diversas situaciones por las que las empresas puedan estar pasando (disminución de ventas, bajos rendimientos, exceso de gastos, etc.), la implementación de esta en los principales procesos de la organización puede brindar resultados altamente positivos lo cual genera una ventaja competitiva para la empresa que genera mayor valor para el cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. De Miguel, R., 2021. *Qué es el trabajo colaborativo y cómo introducirlo en el aula*. [online] EDUCACIÓN 3.0. Disponible en: <https://www.educaciontrespuntocero.com/noticias/que-es-trabajo-colaborativo-aula/>.
2. De Miguel, R., 2021. *Qué es el trabajo colaborativo y cómo introducirlo en el aula*. [online] EDUCACIÓN 3.0. Disponible en: <https://www.educaciontrespuntocero.com/noticias/que-es-trabajo-colaborativo-aula/>.
3. Michael y James, H., 2021. *Reingeniería*. [en línea] Google Books. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=PdYa1vzOP3wC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
4. Dante, J., 2005. *Reingeniería de Procesos*. Editorial: Libro Adler.
5. Alarcón González, J., 2021. *Reingeniería de procesos empresariales*. [en línea] Google Books. Disponible en: <https://books.google.com.ar/books?id=TeveTol-e5MC&pg=PA116&dq=reingenieria+TIPOS&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiJ1aWx-KL0AhXdIbkGHS-bBnQQ6AF6BAgEEAI20#sev=onefiapage=>.