

Reingeniería de Procesos



Yraida J. Guillén Paredes
yraidaguillen@gmail.com

Contenido

Reingeniería de procesos.....	3
Principios de la reingeniería.....	4
Características de la reingeniería de procesos.....	6
Instrumentos y técnicas.....	7

Reingeniería de procesos

Enfoque administrativo que consiste en administrar los procesos en vez de las funciones.

Método mediante el cual la organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo, servicio y calidad por medio de herramientas y técnicas enfocadas al negocio, orientadas hacia el cliente.

Todas las personas deben entender las metas finales, la manera de alcanzarlas y los indicadores que medirán el éxito.

Tiene como referencia obligatoria la planificación estratégica.

Revisión **fundamental** y el rediseño **radical** de los procesos para alcanzar mejoras **espectaculares** en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Fundamental -> se hacen preguntas sobre la empresa y su funcionamiento
¿Podemos hacer las cosas de otra manera? ¿Por qué las hacemos de esta manera? ¿No hay una mejor forma de hacerlas?

Las preguntas llevan al empresario a cuestionar los supuestos más básicos sobre los cuales sustenta su negocio.

Radical -> el rediseño debe llegar a la raíz de las cosas no se deberían a ver cambios superficiales o tratar de corregir o que ya está instalado, sino que se debe abandonar lo viejo. Implica el descarte de todas las estructuras y procedimientos existentes de trabajo para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo.

Espectacular -> las mejoras deben ser espectaculares y no marginales o incrementales. Se apunta a saltos gigantescos en el rendimiento.



Puntos a resaltar

- La mejora continua es sustituida por una mejora radical.
- Se tiene una marcada orientación hacia el mercado, buscando que el producto o servicio sea considerado como el mejor por los consumidores.
- Los resultados son medidos a través de factores externos como la participación en el mercado.
- Está orientada hacia los procesos básicos de la organización
- Cuestiona los principios propósitos y supuestos de negocios.

La reingeniería de procesos tiene una perspectiva más amplia a la mejora de procesos (que analiza los procesos existentes para mejorarlos). La reingeniería de procesos rechaza las reglas existentes y rehace los procesos desde una perspectiva de gestión de alto nivel

La reingeniería de procesos es radical, a menudo ignora las reglas que se aplican en los procesos actuales. Suele exigir grandes inversiones, recortes presupuestarios entre departamentos y muchas veces termina despidiendo empleados.

La reingeniería examina todos los sistemas y trata de encontrar formas de rediseñarlos para que sean más rápidos y eficientes.

Principios de la reingeniería

1. Se necesita apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la reingeniería de procesos.
3. El objetivo último es crear valor para el cliente.



4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
5. Son necesarios equipos de trabajo responsables y capacitados a los que hay que incentivar y recompensar en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de reingeniería.
6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos
7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan, si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino deben ser flexibles a medida que se desarrolla el plan de reingeniería de procesos y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
8. Cada programa de reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos, en muchos casos, el tiempo es un buen indicador, sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.
10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso o al menos retrasos en el programa.
11. La reingeniería de procesos no puede ser vista como un proceso único que se deba realizar una sola vez dentro de la organización, sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no solo a todos los niveles de la organización sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, etc.).



Características de la reingeniería de procesos

1. Unificación de tareas.

Se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos.

Los procesos ganan peso específico en detrimento de las tareas individuales.

2. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Los trabajadores toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

3. Cambio del orden secuencial por el natural de los procesos.

Las cosas se empiezan a realizar en el orden en el que beneficie los procesos, olvidándonos del orden seguido tradicionalmente. Finalidad: ahorrar tiempo y reducir plazos.

4. Realización de diferentes versiones de un mismo producto.

Con ello se pretende crear la estandarización y conseguir mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente.

La personalización del producto, a través del lanzamiento al mercado de varias versiones del mismo, contribuye a diferenciarse de los competidores, y por supuesto, a cubrir satisfactoriamente las necesidades de los consumidores a los que va destinada así una de las versiones de dicho producto.

5. Reducción de las comprobaciones y controles.

Se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tienen sentido económico. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.



6. *Papel protagonista del responsable del proceso.*
En su figura recae la función de ejercer como punto único de contacto, lo cual permite un trato más eficiente.
7. *Operaciones híbridas.*
Las operaciones en todo proceso de reingeniería de procesos gozan de naturaleza dual, se pueden considerar centralizadas y descentralizadas simultáneamente, ya que se puede disfrutar de las ventajas que ofrece cada una de las opciones. Las distintas unidades pueden trabajar con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas.

Instrumentos y técnicas

1. *Visualización de procesos.*
Clave del éxito: desarrollo de una correcta visión del proceso.
Se prevén tareas elementales, costos, plazos, etc.
2. *Investigación operativa.*
Metodología para la toma de decisiones, además de ayudar a mejorar la entrega de servicios.
Utiliza cinco pasos básicos:
 - *Identificación del problema*
 - *Selección de la estrategia de solución*
 - *Prueba de estrategia y evaluación*
 - *Difusión de resultados*
 - *Utilización de resultados*
3. *Gestión del cambio.*
Muy importante tener en cuenta el factor humano.
Un cambio drástico como el que propone la reingeniería de procesos puede provocar ansiedad y resultar traumático para los empleados.



4. *Benchmarking.*

Técnica que consiste en el intento de superar a los competidores tomando como referencia a los líderes del sector.

Analizar puntos fuertes y débiles de los productos líderes el mercado.

Encuentra nichos de mercado en lo que aún tengan sitio nuestros productos.

5. *Infotecnología*

Apoyo de la tecnología en los procesos:

- *eBusiness*
- *eCommerce*
- *eProcurement*
- *ERP (Enterprise Resource Planning)*
- *CRM (Customer Relationship Management)*
- *SCM (Supply Chain Management) (gestión de la cadena de suministros)*

