

---

# Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo

Carlos Hernández Rodríguez\*

---

## RESUMEN

Como resultado de la dinámica comercial en el mundo han surgido diferentes herramientas, filosofías y estrategias para mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas. Una de las herramientas que han hecho su aparición es la reingeniería, la cual busca que el trabajo administrativo sea más eficaz proporcionando un rediseño total de los procesos para brindar mejoras en la organización en sus costos, calidad, servicio y rapidez, todo dirigido a la satisfacción al cliente. En el presente trabajo se pretende dar un panorama de lo que es la reingeniería, se presentan algunos de los modelos de reingeniería que se han diseñado y como se encuentra nuestro país en torno a la aplicación de esta herramienta.

**Palabras clave:** reingeniería, administración, empresas.

## ABSTRACT

As a result of the world's commercial dynamics, new tools, philosophies and strategies have risen in order to improve the efficiency and competitiveness of companies and enterprises. One of the most outstanding tools that have emerged is Reengineering, which seeks to make the a managing work more effective by giving a total redesign of processes to provide improvements in the organization's cost, quality, service and speed, all aimed at the client's full satisfaction. The present work intends to give an overview of what Reengineering is, it presents some models that have been designed and gives an insight on how our country finds itself around the application of this tool.

**Keywords:** reengineering, management, business.

## I. EL CONCEPTO DE REINGENIERÍA

Seguramente hemos escuchado o leído sobre la reingeniería y la aplicación de ésta en un amplio campo de actividades, podemos encontrarla en la administración de: negocios, cultura, política, deportes entre otros. Las organizaciones han utilizado con gran éxito a ésta herramienta para optimizar el trabajo y mejorar la competitividad.

La reingeniería se ha convertido en una herramienta muy importante para el trabajo administrativo; sin embargo, su metodología de

aplicación sin ser conocida se descarta o bien se usa desconociéndola, produciendo resultados no esperados y por lo tanto generando un especie de rechazo a esta técnica.

La reingeniería proviene de la conjunción de dos palabras por un lado "Ingeniería", la cual tiene distintos significados: 1) es la profesión y el trabajo que lleva a cabo del ingeniero; 2) es la aplicación de las ciencias físico matemáticas a la invención o mejora; 3) es el perfeccionamiento y la utilización de la técnica industrial; 4) es el conjunto de los estudios que permiten determinar las orientaciones más deseables, la mejor concepción, las condiciones óptimas de rentabilidad y los materiales y procedimientos más adecuados para la realización de un trabajo determinado; 5) es la aplicación de la técnica, fundada en principios de carácter científico, para dominar o encauzar las fuerzas de la naturaleza y por último 6) es el conjunto de conocimientos y de técnicas que permiten aplicar el saber científico a la utilización de la materia y de las fuentes de energía, mediante invenciones o construcciones útiles para el hombre. (Morris y Brandon 1994) y por otro lado la palabra "re" puede indicar el replanteamiento de los procesos, su corrección y mejora. Reingeniería entonces es, la revisión de esos procesos, a fin de hacerlos mucho más efectivos, es hacer más con menos recursos. (Peppard, y Rowland, 1998)

A Michael Hammer se le atribuye la creación del término reingeniería y la define como el cambio fundamental para llegar a la base de los problemas de la organización; un cambio radical que debe ocurrir para poder obtener los resultados espectaculares que la reingeniería promueve por medio del estudio de los nuevos procesos productivos que harán de la organización más productiva, se pasa de una etapa de especialización a una de generalización, en la cual el servicio puede ser realizado por una sola persona. (Hammer y Champy, 1994)

---

\* Doctor en Educación con más de 20 años como docente a nivel superior, y con experiencia en la administración.

Al revisar la historia de la reingeniería, ésta tiene sus orígenes en los principios de la administración, en los primeros años del siglo XIX, no se llamaba reingeniería. El objetivo de la reingeniería es hacer de "todos nuestros procesos los mejores de su clase". Frederick Taylor sugirió, en 1880, que los directivos usaran los métodos a su alcance para optimizar la productividad (se refería a la reingeniería de procesos) (Peppard, y Phillip, 1998).

La Reingeniería de procesos (Business Process Reengineering BPR), toma la creencia clásica de que hay una mejor forma de hacer las cosas. En los tiempos de Taylor, la tecnología no permitió a las grandes compañías diseñar sus procesos de una manera funcional o departamental (Hammer y Champy, 1994).

Henri Fayol también contribuyó al origen del concepto de reingeniería, mediante la especialización permitió aumentar la eficiencia y condujo el inicio de los objetivos de la reingeniería que es el aprovechamiento óptimo de todas las fuentes de recursos posibles de la empresa. Aunque los recursos tecnológicos de nuestra era han cambiado, el concepto todavía se mantiene. Se debe aclarar que Fayol no acuñó el término de reingeniería pero se le menciona como uno de los precursores (Peppard, y Phillip, 1998).

Una de las ideas centrales del proceso de la reingeniería es que el trabajador debe tener el poder necesario para tomar decisiones. La reingeniería de procesos fue presentada al mundo académico por Hammer y Champy en el año 1993. Ambos autores presentan su experiencia acumulada principalmente durante la década de los años 80's del siglo anterior. A partir de sus aportaciones se desata una verdadera fiebre mundial en el mundo de los negocios por la aplicación de estos conceptos (Hammer y Champy, 1994).

Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización (Morris y Brandon 1994). Se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio. Es un proceso total de readecuación de las organizaciones en las nuevas y

exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar y de competencia despiadada, en donde al menor error una compañía puede perder su presencia en el medio.

Por lo tanto, si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento de la empresa, es decir la dirección y rumbo que se desea ocupar, la reingeniería tendrá preparado el conjunto de sus metas, de lo contrario solo traería una simulación, ocasionando pérdidas y malestar.

La reingeniería es un enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en las organizaciones. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito (como dijimos antes) de hacerlos más efectivos: mayor rapidez en las tareas, mayor cantidad en la producción, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias (Peppard, y Rowland, 1998).

Según Hammer y Champy (1994); Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento. En la definición anterior encontramos cuatro palabras claves:

1. Fundamental: la reingeniería determina primero qué debe hacerse y cómo debe hacerse. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.
2. Radical: la base de esta palabra viene del latín radix que significa raíz rediseñar radicalmente es llegar hasta la raíz de las cosas; no efectuar cambios superficiales, sino abandonar lo viejo; descartar todas las estructuras existentes y crear nuevas formas de realizar el trabajo.
3. Proceso: es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Esta es un concepto difícil de comprender por los gerentes corporativos. Las tareas individuales son importantes en un proceso, pero no tienen ninguna de ellas importancia por el cliente si el proceso global no funciona.
4. Espectacular: la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales, sino de dar

saltos gigantescos en rendimiento de toda la organización.

## II. EL REDISEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN

Después de la segunda Guerra Mundial, las estrategias de abastecimiento llevaron a la administración a pensar en estrategias de producción con el objetivo de asegurar el abasto, se debe recordar que diversas áreas de producción en el mundo estaban devastadas y otras más estaban impregnadas de minas. Al equilibrarse la oferta y la demanda, la mercadotecnia se volvió vital. El estilo de la administración era autocrático. El mundo estaba arruinado, era necesario administrar de mejor manera los recursos con los que contaban los países, en los Estados Unidos de Norteamérica se creó el programa de trabajo temporal para mexicanos que deseaban trabajar como jornaleros en esa nación, es el punto de partida de muchos compatriotas que ya no regresaron e hicieron su vida en ese lugar (Alarcón, 1998).

Entre los años comprendidos de 1960 a 1970, algunas compañías japonesas se encaminaron hacia la búsqueda de la excelencia en los procesos en un esfuerzo por mejorar la calidad y reducir los costos. Mientras esto sucedía, en el Occidente, los estrategas se esforzaban por analizar, segmentar y redefinir el rumbo de los mercados, no se pensaba en como mejorar los productos, menos en la calidad.

Con el embargo del petróleo en 1973, otras compañías japonesas aprendieron los conceptos orientados hacia los procesos y comenzaron a aplicarlo en la producción. El Occidente seguía empeñado en la mercadotecnia. Además Japón comenzó a incursionar en los mercados de Occidente. Es importante recordar que ese país llevó a cabo un gran esfuerzo por salir de las ruinas en donde se encontraba y gracias a la decisión de su gobierno y sobre todo de su gente emergió como una gran potencia comercial, logrando el reconocimiento internacional, siguieron con su visión hacer bien las cosas o menor costo, esto los volvió sumamente competitivos (Alarcón, 1998).

Las compañías Japonesas se expandieron alrededor del mundo, llegando a controlar gran parte de los mercados internacionales, Japón fue reconocido como el país de la calidad en sus productos, más tarde su modelo fue copiado por

muchos países.

Entre los años comprendidos de 1980 a 1990, algunas compañías occidentales comenzaron a enfocarse en los procesos al aplicar muchas de las técnicas y filosofías que los japoneses tan hábilmente habían utilizado por más de 20 años. Se establecieron alianzas y muchas corporaciones pasaron a manos de inversionistas nipones (Alarcón, 1998).

A mediados de los años 80's del siglo pasado las empresas occidentales iniciaron la reestructuración de sus procesos, conocieron a detalle la forma de trabajar de los japoneses y decidieron que era el momento de volverse competitivos o sucumbir ante la creciente incursión en los mercados internacionales por parte de ese país occidental, hoy en día hay sectores del comercio mundial que siguen siendo dominados por empresas niponas debido a la calidad de sus productos (Alarcón, 1998).

En nuestros días la mayoría de las empresas occidentales siguen orientadas hacia los procesos en un sentido táctico, mejorando sus propias operaciones. Por su lado, los japoneses han aplicado su experiencia en el mercado por muchos años, mejorando y evaluando sus procesos continuamente, fijando sus metas y el cumplimiento de éstas está en manos de todo el personal de la empresa desde el nivel más alto hasta el más sencillo de los puestos de trabajo.

Sin importar el área de operación de una compañía, toda organización líder alrededor del mundo se ha visto obligada a replantear sus negocios y orientarlos hacia los procesos, el mercado se volvió demandante y competitivo, empresas que no se han ajustado a una nueva forma de organización han atravesado por crisis complejas.

Ante la globalización comercial ha surgido la necesidad del desarrollo y el uso de nuevas maneras de pensar de las mejoras de la cadena de valor en empresas industriales y de servicio para lograr avances rápidos y radicales en el mercado, lo anterior no es una opción se ha convertido en una necesidad que se ha traducido en ganancias o pérdidas, en permanecer o cerrar. En otras palabras las empresas han reestructurado su administración para el logro de objetivos.

Por lo anterior se ha vuelto complejo contar

con un ciclo previsible de los negocios como ocurría años atrás. En los mercados globales no hay nada constante ni previsible, todo puede cambiar de un día a otro. Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías hacia su revisión. Esas fuerzas son las llamadas tres C: Clientes, Competencia y Cambio, estas tres palabras no son nuevas pero sus características y significado son diferentes de hace 20 años a la fecha, es importante reconocer que durante muchos años no hubo grandes cambios en la forma y manera de hacer negocios, pero como se ha mencionado a lo largo de este trabajo con la globalización hubo un fuerte replanteamiento en los procesos de las empresas (Alarcón, 1998).

Es interesante observar lo que se mencionó en el párrafo anterior, ante la llegada de la globalización, básicamente las empresas alrededor del mundo han cambiado su forma de administración, la competitividad se volvió el gran objetivo de cada organización.

Años atrás en la relación vendedor – cliente, el que mandaba o ponía condiciones era el vendedor y en muchas ocasiones sin previo aviso cambiaba radicalmente esas condiciones. Hoy esta situación ha cambiado, quienes mandan o ponen condiciones son los clientes, exigen productos y servicios diseñados para sus necesidades particulares y específicas, si el vendedor no cumple con esas exigencias, el comprador mira hacia la competencia.

La segunda C corresponde a la competencia, anteriormente las organizaciones no tenían mayor complicación por este concepto, las empresas que lanzaba al mercado un producto o servicio con aceptación por parte del cliente y al mejor precio era la que más vendía. Ahora no sólo hay más competencia sino que es de muchas clases distintas. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios, inclusive hay empresas que rompen con toda ética comercial, violando tratados comerciales, con la firme intención de introducir su producto a un precio bajo (Alarcón, 1998).

La otra fuerza importante es el cambio, sin mayores definiciones se puede afirmar que la naturaleza del mismo ha cambiado. Ante todo, el cambio se ha vuelto general y permanente. Los cambios se verifican en diferentes órdenes, la presión

competitiva para crear nuevos productos aumenta constantemente, el cambio en la distribución de los productos, el cambio en el uso de los recursos, entre otros cambios.

El principal objetivo de la actividad empresarial debe ser el cliente, razón por la cual, los productos y servicios sólo tienen sentido si satisfacen sus necesidades, si el cliente reconoce que el producto tiene las características que necesita, la empresa habrá cubierto una necesidad en el mercado. La competitividad de las empresas no está en sí en esos productos y servicios, sino principalmente en la manera de hacerlos u ofrecerlos, es decir, en los procesos que los generan o producen (Champy, 1996).

Por lo anterior, es importante que la administración deje de estar orientada a cumplir las funciones y pase a tener una orientación a los procesos. Hoy más que nunca el gerente o dueño debe incluir en su plan de acciones el concepto de mejora continua, como objetivo para mantenerse competitivo en un mercado cambiante y que afecta la competitividad.

Como se mencionó anteriormente el nuevo orden administrativo debe involucrar diferentes aspectos para el logro de sus metas, destacando lo siguiente: como primer objetivo su visión debe estar dirigida al cliente; segundo como eje de la gestión administrativa, debe orientarse a los procesos; tercero como elemento de investigación competitiva, debe involucrar al benchmarking; cuarto debe tomar a la información como materia prima para la toma de decisiones y el trabajo administrativo; quinto como herramientas de trabajo, debe tener presente a las nuevas tecnologías de información y como sexto y último factor al análisis del valor agregado como elemento de definición de qué se debe o no hacer (Champy, 1996).

### **III. MODELOS DE REINGENIERÍA**

Desde la aparición del concepto de reingeniería, han surgido distintos modelos cada uno con sus fortalezas y sus limitaciones, a continuación se mencionan algunos de ellos y se describen brevemente sus ventajas y limitaciones.

El primer gran modelo de reingeniería es el de Michael Hammer, después encontramos el de Daniel

Morris, también existe el de Raymond L. Manganeli, el del Institute of Industrial Engineers y el de A.W. Scheer, existen algunos otros, los anteriores fueron los primeros en aparecer, en este artículo solo se analizan algunos de ellos.

### **Modelo de Reingeniería de Michael Hammer y James Champy**

Estos dos autores han ejercido gran influencia en las organizaciones a nivel mundial, ya que fueron los pioneros dentro de los conceptos de Reingeniería que se dieron a conocer. El modelo se basa en el concepto de cambio de paradigmas y necesidades de los negocios ante una era más competitiva y de mayor avance tecnológico, no proporcionan una metodología definida para emprender o hacer proyectos. Hammer y Champy hacen mención de la obsolescencia de los modelos organizacionales y proponen una nueva dirección de cambio radical, en vez de mejoras no sustanciales. (Hammer y Champy, 1994)

Este modelo se caracteriza por enfatizar la necesidad de hacer los cambios radicales en la empresa pensando siempre en el Cliente, buscando la reducción de los costos, no ofrece una metodología específica, sin embargo, define cuatro aspectos fundamentales para llevar a cabo la reingeniería: 1) la revisión fundamental, determina primero que debe hacer una compañía y luego como lo debe hacer; 2) rediseño radical, lo cual significa desechar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar formas de realizar el trabajo; 3) mejoras espectaculares, se refiere a saltos gigantescos en el rendimiento y no a mejoras marginales; 4) proceso, se define, como un conjunto de actividades que recibe una o más entradas y crea un producto de valor para el cliente.

### **Ventajas del modelo**

- Las comparaciones de estilos de trabajo de la antigua administración de Smith y Taylor contra los conceptos de integración y sinergia del mundo actual
- Los conceptos primarios sobre la utilización de la tecnología y lo que ahora conocemos como benchmarking
- El enfoque hacía procesos, aunque no menciona las técnicas para llevarlo a cabo y utiliza términos rudimentarios para la definición (define a un

proceso, pero no proporciona una metodología para identificarlo y o diseñarlo).

- Define los roles de los miembros del equipo de Reingeniería, aunque no contempla la consultoría externa

### **Limitaciones del modelo**

- No proveen una metodología para emprender un proyecto de Reingeniería, sólo sugieren una lista de acciones a seguir.
- No proporcionan una lista de herramientas tecnológicas para llevar a cabo la Reingeniería,
- No mencionan a la consultoría externa dentro de los proyectos de Reingeniería,
- No existe una descripción detallada de los procesos y de sus tipos. Utiliza los términos "procesos estratégicos" y "de valor agregado", como iguales.

### **Modelo de Reingeniería de Daniel Morris y Joel Brandon**

Este modelo es uno de los más completos. Los autores muestran tanto los conceptos más modernos relacionados con la reingeniería, como las últimas herramientas tecnológicas y empresariales para llevar a cabo el proceso en un concepto denominado reingeniería dinámica de los negocios. En este modelo se aprecia la evolución de la reingeniería, que tipo de cambios de pensamiento se requiere, que conceptos incorpora, el proceso lo encamina en dos vertientes una es el posicionamiento y la otra a la de aplicación del proyecto. (Morris y Brandon, 1994)

En este modelo encontramos al posicionamiento, el cual se refiere al dimensionamiento y preparación del proyecto. Se definen objetivos, estrategias, formación de equipos de trabajo, recopilación de datos, y se establece la acción para cambiar de un paradigma actual a uno que pueda ser continuo.

Una vez logrado el posicionamiento se lleva a cabo el proceso de reingeniería, utilizando una metodología tradicional de proyectos de nueve pasos, incorporando técnicas y herramientas tecnológicas que pueden utilizarse

### **Ventajas del modelo**

- La utilización de técnicas modernas para el

mapeo de procesos, abandonando el enfoque tradicional de flujogramas

- La visualización del desafío del negocio en una integración de toda la empresa, no solamente en ciertas áreas
- La incorporación del elemento humano como parte clave del éxito en el proyecto
- El uso de la tecnología como facilitadora del proyecto, no como automatización de la misma forma tradicional de trabajo

### **Limitaciones del modelo**

- No habla de cambios radicales, sino de cambios continuos
- Los procesos son mejorados en vez de rediseñarlos
- No desglosa los roles y responsabilidades de los miembros del equipo de reingeniería
- No incluye soluciones integrales como Enterprise Resource Planning ERP'S (Planeación de Recursos Empresariales) e Internet dentro de las herramientas de apoyo para los proyectos de Reingeniería
- Los modelos de representación gráfica son modernos, pero no los más actuales para diseñar a la compañía

### **Modelo de reingeniería de Raymond Manganelli y Mark Klein**

Este modelo proporciona una guía metodológica completa sobre reingeniería. Explica paso a paso los detalles del modelo, resumiéndolo en 5 etapas y 54 tareas a seguir. Estos autores se enfocan hacia una reingeniería rápida llamada "Rápida RE", que consiste en obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La duración que persiguen los proyectos va de 6 meses a un año, considerando que los altos ejecutivos esperan resultados a corto plazo. (Manganelli y Klein, 1995)

Su metodología va desde la preparación del proyecto a través del mandato de cambio en la estructura organizacional, hasta la constitución del equipo y el plan de acción. Le sigue la identificación del modelo de procesos y su análisis actual, para que en la siguiente fase se visualicen los nuevos procesos capaces de generar rendimiento con el nuevo diseño. En la etapa de diseño se especifica la dimensión técnica del proyecto del nuevo proceso en

materia de planes, controles y sistemas, al mismo tiempo que dimensiona el diseño social en materia de personal, planes de carrera e interacción entre elementos técnicos y sociales.

Finalmente, en la etapa de transformación produce versiones piloto y de puesta en marcha de los procesos rediseñados, al mismo tiempo que acciona los mecanismos de cambio continuo.

### **Ventajas del modelo**

- Provee una guía detallada de la metodología a seguir
- Proporciona una guía descriptiva de las herramientas tecnológicas en el mercado
- Provee recomendaciones del uso de la tecnología, de acuerdo con los roles que desempeñan los involucrados en el proyecto
- Realiza una comparación de su metodología con respecto a las demás en el mercado, enfatizando el enfoque de rápida RE hacia el tiempo, y la descripción detallada de tareas

### **Limitaciones del modelo**

- Utiliza flujogramas como representaciones de los procesos, siendo éstos un técnica obsoleta e incompatible con las soluciones tecnológicas en el mercado actual ERP's y Workflow para el desarrollo del proyecto
- No menciona a la administración del cambio como soporte dentro de todo el proyecto, sino como parte de la penúltima etapa en el diseño social
- No existe etapa de retroalimentación sino de mejora continua en la última fase, que no especifica las mediciones de los resultados.

### **Modelo de August W. Scheer**

Este modelo es de enfoque práctico y directo de la reingeniería, a través del uso de la tecnología. Presenta el concepto de ARIS siglas en inglés que significa ARchitecture of Integrated Systems en español Arquitectura de Sistemas de Información Integrados, que desarrolla los proyectos de mejora empresarial a través del Uso de modelos de negocios y de datos en materia de sistemas (Sheer, 1999).

El enfoque de este modelo es eminentemente de sistemas y del uso de la tecnología más, moderna

para facilitar la aplicación de la reingeniería. Comienza su enfoque explicando las fases que lleva todo proyecto de información tecnológica, y cómo el uso del análisis de datos antes de la implementación facilita el logro de los objetivos. Introduce tres fases entre la definición del negocio y la implementación tecnológica, que son: definición de requerimientos, especificaciones del diseño y descripción de la implementación.

Dentro de los tipos de ingeniería de procesos que maneja, se especializa además en proyectos de reingeniería; proyectos de desarrollo de nuevos productos; modelos de referencia; benchmarking, knowledge management, simulación de procesos, aseguramiento de calidad y process warehouse. Utiliza 7 pasos para llevar a cabo la reingeniería: medidas preparatorias, planeación estratégica, estudio AS-IS (se refiere a un término técnico que significa cómo se hace en papel o hacerlo en papel), concepto meta, especificaciones del diseño, implementación y monitoreo del desempeño regular.

#### **Ventajas del modelo**

- Es compatible con las herramientas tecnológicas en el mercado
- Utiliza un concepto total de integración que no deja desfragmentados los procesos dentro de la organización
- Agrupa las vistas de información en un todo congruente y en parcelas individuales, donde se da respuesta al qué, cómo, cuándo, quién y con qué.
- La metodología es enfocada a sistemas pero con una formulación sencilla que permite ser entendida por personas sin una formación técnica, como son la mayor parte de los altos ejecutivos y los usuarios finales.

#### **Limitaciones del modelo**

- La mayor parte de los beneficios de la metodología no se obtienen si no se cuenta con la herramienta ARIS.
- El costo del proyecto es alto, debido a que debe efectuarse una fuerte inversión en adquisición de tecnología, consultoría externa y capacitación cambio y entrenamiento
- La duración del proyecto es mayor debido al tiempo que consume la curva de aprendizaje sobre el uso de la nueva herramienta
- No contempla los aspectos de administración del cambio enfoque hacia los recursos humanos a

través del uso de la herramienta.

Cada uno de los modelos anteriores muestra su aporte a la administración, su uso depende de las necesidades de la organización.

#### **IV. REINGENIERÍA DE PROCESOS EN NUESTRO PAÍS**

La reingeniería de procesos es un enfoque administrativo relativamente joven; de hecho, a principios de la década de los 90's se comenzaron a emprender esfuerzos internacionales por lograr mejoras en las organizaciones, aunque los primeros proyectos formales en nuestro país se dieron a partir de 1995.

Dentro del ámbito de la consultoría de empresas las inversiones que comienzan a realizar las organizaciones en esta materia se centran principalmente en las tecnologías de información, comunicaciones, automatización, maquinaria y equipo entre otros, lo cual lleva a la obtención de mejoras en el servicio a los clientes, reducción de costos de administración, distribución, producción, tiempo de respuesta y calidad de productos (Hernández, 2001).

Una vez que la consultoría ha proporcionado beneficios a la empresa, ésta se enfrenta a diversas variables, como la competitividad, la aceptación del producto, pero la más importante es la permanencia en el tiempo, para ello se deben tomar en cuenta las condiciones particulares de cada empresa, región y clase de producto del que se esté hablando.

Por otra parte, en la década de los años noventa del siglo pasado, México sustituyó drásticamente su antiguo modelo autónomo hacia uno de apertura, donde la adopción de esquemas internacionales de mejora empresarial creció con gran vertiginosidad provocando fracasos masivos, ya que la copia de modelos no siempre resulta exitoso, es decir el molde no necesariamente encaja en todas las regiones y se modifica dramáticamente sobre la base de las condiciones a las cuales se enfrenta, es por ello que copiar esquemas o modelos (que frecuentemente es lo mas observado) no es lo recomendable (Hernández, 2001).

No se debe olvidar que ante la llegada del modelo económico "neoliberal" muchas empresas en México cerraron sus operaciones o fueron vendidas, la libre competencia y la caída de fronteras comerciales

ocasionó que muchas organizaciones vivieran por primera vez una gran realidad, no estaban listas o preparadas para competir con otras extranjeras de su mismo tipo.

Por lo anterior, la empresa mexicana se encuentra en una condición clara de desventaja ante organizaciones extranjeras ya que muchas de las empresas en nuestro país no poseen tecnología ni un desarrollo integral de la administración, por lo que se han visto obligadas a adoptar una dinámica de cambio organizacional con esquemas de otros países, a los que la mayoría de las empresas mexicanas no están acostumbradas. Esto ha ocasionado aparte de confusión en los procesos, pérdida de competitividad, otro factor a considerar es el cultural, la empresa mexicana tiene una cultura distinta y le ha costado trabajo adaptarse al entorno actual de competencia (Hernández, 2001).

Como se había mencionado se define a la Reingeniería de Procesos como un enfoque "equilibrado" que contiene elementos de los programas más tradicionales de mejoras, aunque no es un programa "más" de mejora, ya que la reingeniería es mucho más. Busca avances decisivos en medidas importantes que afectan el rendimiento. Busca metas multifacéticas, tanto en calidad, costos, rapidez, flexibilidad, satisfacción del cliente, precisión. La Reingeniería toma como punto de vista los "procesos" y se centra en ellos para re-diseñarlos y por tanto su perspectiva no es funcional ni organizacional.

En nuestro país no se cuenta con una amplia lista de casos de reingeniería documentados adecuadamente, que puedan servir de ejemplo para los estudiosos de la materia puedan enriquecer a sus investigaciones con datos de análisis reales. Además, los casos de éxito que se han dado a conocer abiertamente muestran sólo un panorama general del proyecto, sin dar un énfasis en particular a estrategias desarrolladas o barreras encontradas por políticas de confidencialidad.

Algunas empresas que han aplicado a la reingeniería en la década de los años 90's del siglo anterior son: Petróleos Mexicanos, Glaxo, Coca Cola Femsa, Conservas La Costeña, Grupo Maseca, Grupo Pecuario San Antonio, Grupo Jumex, Industrias Vinícolas Pedro Domeq, Cementos Apasco, Grupo Elektra, Integradora de Activos, TELMEX y Fernández

Editores, otras más ya desaparecidas como: Altos Hornos de México, Instituto Mexicano del Petróleo, Transportación Ferroviaria Mexicana (Hernández, 2001).

A lo largo de los últimos 10 años empresas y gobierno han puesto su mirada en la reingeniería, lamentablemente no siempre se documentan los casos, siempre ha existido una resistencia a mostrar o dar a conocer la técnica utilizada en la mejora de la empresa.

Dentro de los ejemplos de aplicación en Veracruz encontramos que en la administración 204-2010, de desarrollo el Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública Estatal, (Reforma del Gobierno de Veracruz) enmarcado dentro del Plan Veracruzano de Desarrollo 205-2010, el objetivo de este proyecto fue llevar a cabo un profundo proceso de reingeniería administrativa para atender mejor los compromisos fundamentales que tiene el Gobierno del Estado en materia de educación, salud, seguridad y justicia y bienestar social, además tener la posibilidad de invertir crecientes recursos públicos en la modernización de la infraestructura veracruzana, que se ha rezagado con respecto a la del resto del país (Gobierno de Veracruz, 2005).

## **V. CONCLUSIÓN**

Como se analizó en este documento muchas empresas han estado sometidas a presiones que cada vez son más fuertes, como respuesta a ello éstas han tratado de reducir sus costos para mantener su producto o el nivel de sus servicios en un nivel competitivo pero, en general, estos esfuerzos se han limitado a reducciones de personal y manejo financiero con metas a corto plazo, sin comprometer inversiones a futuro. De hecho cada vez que una organización se ve amenazada en su competitividad la primera decisión que surge es la reducción de personal, otra acción recurrente es disminuir costos y gastos, pero no se va al fondo de la situación.

La presión para cambiar es constante, las empresas lo reconocen y lo toman con cierta seriedad. Sin embargo, la respuesta ha sido limitada y no muy eficaz ya que lo más importante, la planeación a largo plazo como respuesta al aumento en la competencia es limitada y poco evidente. Es muy importante entender que la ventaja competitiva no se da sola, no se presenta por casualidad en esta nueva era de



los negocios; las empresas deben prepararse para enfrentarla, estructurarse para lograrla y continuar mejorando sus posiciones, de hecho después de haberla alcanzado mejorar su competitividad, el siguiente paso es la continuidad en el mejoramiento de todos los procesos.

A mi parecer existen empresas con mayor preocupación en la reducción de sus costos, ajustan presupuestos, haciendo reducción en el personal, probablemente de momento resuelven el problema y logran equilibrar la balanza en cuanto a la competitividad se refiere, la preguntaría es ¿cuántas veces tienen que hacer lo mismo?. Otras compañías con distinta visión no solo reducen su presupuesto de forma emergente, más bien lo optimizan, aceptan el desafío de la competencia, entendiendo que los cambios deben ser eficientes, no solo deben disminuir costos, sino que deben mejorar la calidad.

Cuando una empresa revisa sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas en productos o servicios específicos, han decidido aplicar reingeniería de negocios

Antes de concluir este trabajo es necesario aclarar que el término reingeniería para algunas personas podría ser erróneo, porque implica que los procesos de los negocios fueron producto del trabajo de ingeniería, esto no es aceptado y con razón por los expertos en el área de negocios, como una opinión de índole personal el término mas adecuado sería ingeniería administrativa y no reingeniería de negocios.

Por último agregó la siguiente expresión de Mark Weisz, consultor en sistemas de información quien hizo un interesante comparativo de la reingeniería de procesos con el sexo en la adolescencia y escribió así "Esta en la mente de cualquiera todo el tiempo, todos hablan de ello en todo momento, todo el mundo piensa que cualquiera puede hacerlo, casi nadie esta realmente haciéndolo y los pocos que lo hacen, lo están haciendo pobremente, no lo practican de manera segura y están convencidos que la próxima vez saldrá mejor" interesante comparación.

## REFERENCIAS

- Albizu Eneka y Olazaran Mikel (2003), Reingeniería de Procesos, Printece Hall. Madrid
- Alarcón González Juan Carlos (1998), Reingeniería de procesos empresariales, FC editorial, Madrid

- Champy James (1996), Reingeniería de la Dirección, Ediciones Díaz de Santos, SA.
- Gobierno del Estado de Veracruz (2005). Programa Integral de Reingeniería de la Administración Pública Estatal (Reforma del Gobierno de Veracruz).
- Hammer Michael y Champy James (1994), Reingeniería, Editorial Nava, Colombia.
- Hernández Alarcón Mireya (2001). La reingeniería de procesos y su aplicación práctica. Revista Investigación Administrativa, enero-junio, año 30 No. 89 Instituto Politécnico Nacional.
- Johanson Henry J., Mc Hugo, Pandlebury John A., Wheeler William A. III (2003), Reingeniería de Procesos de Negocios, Editorial Limusa, México
- Peppard, Joe y Rowland Phillip (1998). La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.
- Manganelli Raymond y Klein Mark (1995). Cómo hacer reingeniería. Editorial Nava. Colombia
- Meléndez Reyes Humberto (2002), Reingeniería de los Negocios Revista de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, Colombia
- Morris, Daniel y Brandon, Joel (1994). Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. McGraw-Hill Interamericana, España.
- Sheer August W. (1999). Aplicación de la Arquitectura de Sistemas de Información Integrados a los procesos de los negocios en las empresas. Editorial Norma. Colombia.