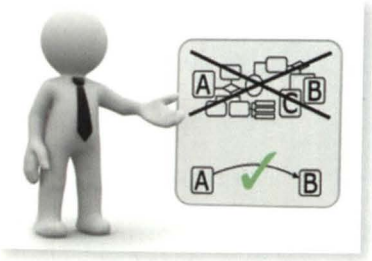
¿Por qué hacer reingeniería en nuestra Institución?



Ingeniera de Sistemas e Infomática
MARINA VARGAS VEGA



Definición de *reingeniería*

La reingeniería está orientada a conseguir procesos eficientes, basados en la satisfacción del cliente y/o usuario. Logra eliminar drásticamente la antigua forma de funcionamiento en las instituciones y empresas, en el escenario actual del mundo globalizado.

Reingeniería es "comenzar de nuevo", lo cual implica dejar los viejos procesos. Debe ser rápida y radical, los resultados se miden en tiempo, dinero y cantidad, y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el cliente y/o usuario.

Las actividades de valor agregado tienen dos características: es algo que el cliente y/o usuario aprecia, y es importante que se ejecute correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la institución.

La reingeniería en el mundo actual va de la mano con la tecnología: crea nuevos procesos, cambia la manera de hacer el trabajo, y la forma de hacer más rápido el proceso es la automatización.

La reingeniería implica un enfoque de gestión del cambio, diferente del que necesitan los programas de calidad.

Definiciones bastante aceptadas actualmente son las siguientes:

"La reingeniería tiene por objetivo el rediseño de los procesos. Significa cambios dramáticos y progreso rápido. Analiza y modifica los procesos básicos de trabajo, siendo la meta aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, pero con cambios veloces y desechando viejos paradigmas, ante una economía de mercado que está arrollando a las organizaciones". Raymond Manganelli y Mark Klein (1999)

"La reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". Michael Hammer y James Champy, 1994

" La reingeniería tiene por objetivo el rediseño de los procesos. Significa cambios dramáticos y progreso rápido. Analiza y modifica los procesos básicos de trabajo, siendo la meta aumentar la capacidad para competir en el mercado".

En la definición anterior, planteada por Hammer y Champy, existen *cuatro palabras claves:*

Fundamental.- Busca reducir la organización a lo esencial; las preguntas utilizadas serán ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos de esa manera?

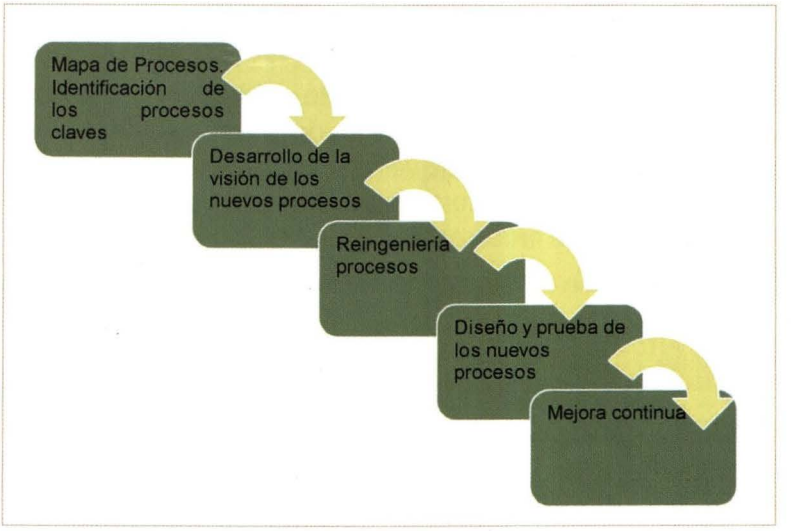
Radical.- Impone una renovación radical, desconsiderando las estructuras y procedimientos actuales para inventar nuevas formas de hacer el trabajo.

Drástica.- La reingeniería tira todo lo que existe actualmente en la institución. Destruye lo antiguo y busca la sustitución por algo enteramente nuevo. No aprovecha nada de lo que existe.

Procesos.- La reingeniería reorienta el centro de atención hacia los procesos y ya no hacia las tareas o servicios, mucho menos hacia las personas o hacia la estructura organizacional. Busca entender el "qué" y el "por qué" y no el "cómo" del proceso.

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para, a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua. Para ello, proponemos la siguiente metodología:

Metodología para reingeniería rápida



Metodología para reingeniería rápida.

Principios para hacer una reingeniería:

1. Establecerla en torno a los resultados y no a las tareas. Llevar a cabo todos los pasos de un proceso; este diseño debe ser hecho para lograr un objetivo o resultado.
2. El proceso deberá ser diseñado por los que van a usar el producto del mismo.
3. La tecnología lleva a automatizar los procesos de la institución y a eliminar interfaces y vínculos.
4. Eficiencia e innovación en las comunicaciones.
5. Incluir la labor del procesamiento de la información en el trabajo real que la produce. Trasladar la información y las tareas.
6. Considerar los recursos territorialmente dispersos como si estuvieran centralizados.
7. Los que realicen el trabajo deben tomar las decisiones. Reorganizar la organización piramidal en forma plana: a eso tienden ahora las instituciones y empresas con organizaciones orientadas al conocimiento.

Condiciones para el éxito de la reingeniería.

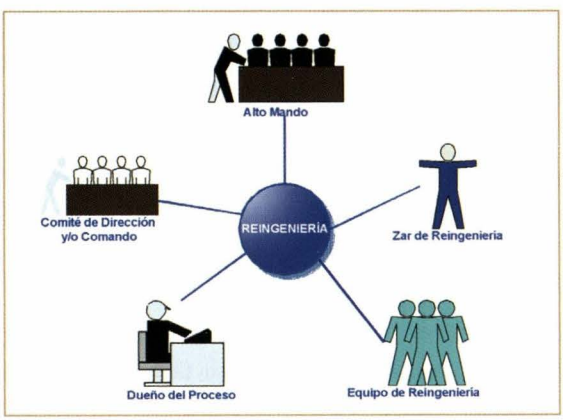
1. La institución debe considerar la elaboración de una metodología que enmarque la reingeniería del proceso, teniendo en consideración un lenguaje compresivo y sistemático.
2. Deberán coordinar todas las áreas involucradas por la reingeniería.
3. La institución deberá analizar el impacto mediante modelados y simulaciones, o también definiendo dobleces del proceso en diferentes tipos de escenarios, con la intención de verificar la disminución de la medición de los resultados de tiempo, costo, cantidad y otras características inmersas en la reingeniería de procesos.
4. La implementación conlleva un proceso continuo y constante.

El papel del Alto Mando o Comando al iniciar una reingeniería es básico. Para realizar la reingeniería, el Alto Mando y Comando deben:

1. Inducir al personal para aceptar el cambio.
2. Preparar al personal desde el principio del proceso.
3. Dar mensajes claros y oportunos.
4. Aclarar dónde se encuentra la institución y por qué debe cambiar.

Un aspecto importante y decisivo de la reingeniería, y que debe darse necesariamente al inicio del esfuerzo para que esta sea eficaz, es la persuasión de la gente dentro de la institución para que acepten y no rechacen la posibilidad de un gran cambio dentro de la institución. Obviamente, considerando en qué área funcional debemos efectuar el cambio radical del proceso.

Los participantes de la reingeniería son:



1. Alto mando. Que autorice y motive el cambio.
2. Dueño del proceso. Que conozca todos los detalles y sea responsable de estos.
3. Equipo de reingeniería. Diagnostica el proceso, lo rediseña e implementa el nuevo proceso.
4. Comité de dirección. Formado por gerentes, desarrolla las estrategias para la reingeniería y supervisa su progreso.
5. Zar de reingeniería. Un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería, y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la institución.

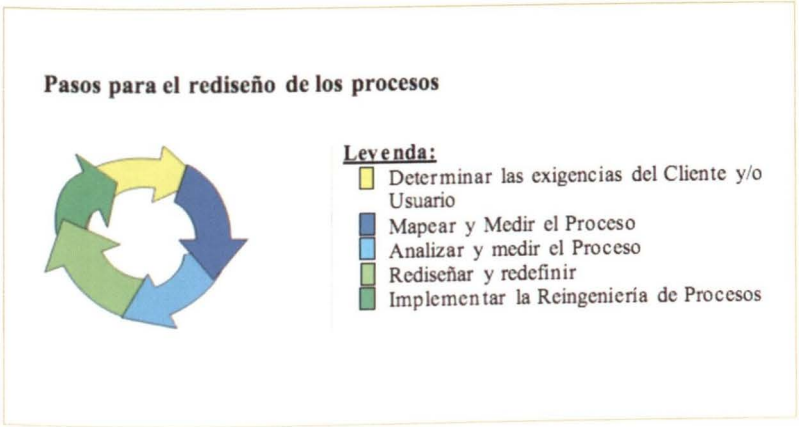
Los objetivos de la reingeniería de procesos

Son el aumento de la calidad, la disminución de costos, el incremento de la eficiencia operativa, la mejora del servicio al cliente/usuario y, en suma, lograr que la institución sea más competitiva.

Técnicas administrativas para la reingeniería

1. Lluvia de ideas (*Brain Storming*).
2. Identificación de oportunidades.
3. Análisis de procesos.
4. Medidas de desempeño, etc.

Pasos para el rediseño de los procesos



Requerimientos para el éxito de los cambios implementados

- Ser parte del Plan Estratégico de la institución.
- Innovación alineada a la estrategia de la institución.
- Disminuir tiempos para la elaboración de las tareas.
- Resolver los problemas surgidos durante el proceso, evitar usos y costumbres.
- Mejorar los modelos y servicios continuamente.

Los aspectos que deben inspirar el proceso de la reingeniería

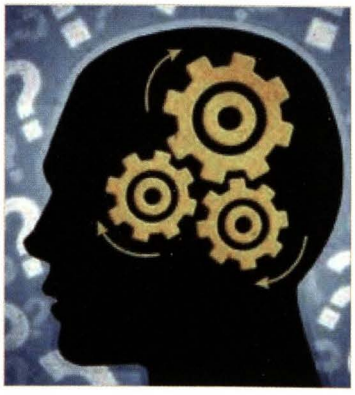
- El Alto Mando y/o Comando deben comprometerse para conseguir el éxito.
- Las metas y los objetivos deben ser claros y concretos.
- Apoyarse en las nuevas metodologías y tecnologías.
- Establecer "Benchmarking" con otras instituciones armadas del mismo rubro de trabajo, para lograr y mantener el liderazgo sudamericano.

Cuándo hacer reingeniería

- Cuando se quiere ser líder.
- Cuando se es líder y se quiere seguir siéndolo.
- Cuando la organización está detrás de la competencia.
- Cuando la competencia es agresiva.
- Cuando la organización está en crisis.

Ventajas de la reingeniería

- Mentalidad vanguardista, dinámica y abierta a nuevas estructuras de trabajo.
- Mejoramiento decisivo, cambios notables en tiempos cortos.
- Renovación de la organización.
- Cultura organizacional evolutiva.
- Rediseño de puestos, se crea empleos satisfactorios



Mentalidad abierta cambios radicales utilizando las metodologías y tecnologías actuales.

Sugerencias importantes a tomar en cuenta para evitar errores que se pueden cometer, a saber:

- Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería.
- Tratar de que la reingeniería se haga de abajo hacia arriba.
- Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo.
- No concentrarse en los procesos.
- No hacer caso a 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.
- Limitar los recursos destinados a la reingeniería.
- Concentrarse exclusivamente en diseño.
- Tratar de hacer la reingeniería sin volver a alguien desdichado.
- Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia.
- Prolongar demasiado el esfuerzo.

Un modelo de reingeniería se puede apreciar en la gráfica. Actualmente, podemos percibir del producto y/o servicio para los juegos de niños, que normalmente en los años 80 el niño interactuaba con los juguetes personalmente en un escenario real; ahora, en el presente, el mismo enfoque, pero en el entorno virtual con solo tener un móvil, simulamos el escenario real.

Conclusión

En nuestro tiempo, las instituciones utilizan la herramienta de la reingeniería para alcanzar sus metas estratégicas. La reingeniería de procesos recurre a la mejora continua en varios ítems:

- Se utiliza con frecuencia tecnología en formas creativas e innovadoras.
- Requiere cambios organizacionales.
- Reducción del tamaño, aun cuando esto generalmente mejora la productividad y satisfacción del cliente y/o usuario.

La reingeniería es determinante en el proceso de cambio drástico o radical, con la intención de alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades de las organizaciones continuarán creciendo si se tiene en cuenta que, de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio será obtenido por aquellos que puedan asimilar las metodologías y tecnologías más recientes, y tomar ventaja de las oportunidades actuales.

Es muy importante que cada institución piense en la reingeniería, lo cual significa aumentar la productividad y mejora continua del servicio que se brinda y, por ende, buscar mantenerse a la vanguardia internacional.

En Resumen, la Reingeniería de Procesos, consiste en revisar los fundamentos y reinventar los procesos de la Institución para lograr mejoras espectaculares en la calidad, reducción de costos, el trato al cliente, etc. Las tareas y los puestos jerárquicos de trabajo se ven subordinados a la importancia de los procesos. La Reingeniería de Procesos de la Institución no es responsabilidad de los directivos y comandos exclusivamente, sino que lo es de todos y cada uno de los miembros del personal naval de la Institución implicados en la renovación profunda.

Bibliografía

- Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Pride, William (1994) McGraw Hill. 282 páginas.
- Planeación y Desarrollo Comercial del Producto. Hammer, Michael y Champy, James. México: Herrero Hermanos. 217 pág.

