

## **CAPITULO IV**

### **EL PROCESO DE LA REINGENIERÍA**

La reingeniería de los procesos requirió innovación, pero sigue siendo esencial un enfoque disciplinado para el esfuerzo. A continuación se presenta un plan de seis pasos para la reingeniería de los procesos:<sup>5</sup>

Paso 1. Exponer un caso para tomar medidas.

Paso 2. Identificar el proceso para reingeniería.

Paso 3. Evaluar los facilitadores de la reingeniería.

Paso 4. Comprender el proceso actual.

Paso 5. Crear un nuevo diseño del proceso.

Paso 6. Poner en ejecución el proceso de reingeniería.

#### **4.1 Exponer un caso para tomar medidas**

La necesidad de cambio debe ser informada de manera efectiva a los empleados de la compañía a través de campañas educativas y de comunicación. Deben articularse dos mensajes clave: (1) la necesidad de tomar medidas (Aquí es donde nos encontramos como compañía y esta es la razón por la cual no podemos permanecer aquí) y (2) una declaración de la visión (Esto es en lo que necesitamos convertirnos como compañía).

Los objetivos de la reingeniería deben tener la forma de una declaración de la visión cualitativa y cuantitativa. Estos objetivos pueden incluir metas para la reducción de costos, tiempo para el mercado, niveles de calidad y de satisfacción del cliente e indicadores financieros. Los objetivos pueden utilizarse para medir el progreso y para estimular constantemente una acción permanente.

---

<sup>5</sup> JOHANSON, Henry. McHugh, Patrick. Pendlebury, John. Wheller William. Reingeniería de Procesos de Negocios. Editorial. Limusa. México.2001

El líder de la compañía tiene la responsabilidad de comunicar estos importantes mensajes, primero, a la gerencia señor y, luego al resto de la firma. Esto representa el primer paso en la comunicación, actividad ésta que debe continuarse de manera consistente durante todo el proyecto de la reingeniería.

Un comité directivo de la gerencia señor que incluye a los altos ejecutivos defiende el proceso de cambio, fija metas, asigna los recursos y agiliza el progreso.

El rediseño y la implementación son típicamente responsabilidad de un equipo de funcionalidad cruzada para la evaluación de los procesos.

## **4.2 Identificar el proceso**

Los principales procesos de una organización deben ser identificados desde el principio, sin embargo, no todos deben pasar por la reingeniería al mismo tiempo. Las preguntas siguientes definen los criterios para seleccionar los procesos que deben pasar por la reingeniería:

¿Cuáles son los procesos mas problemáticos actualmente?

¿Cuáles procesos son críticos para llevar a cabo la estrategia de la compañía y tienen el mayor impacto en los clientes de la misma?

¿Qué procesos tienen la mayor posibilidad de ser rediseñados con éxito?

¿Cuál es el alcance del proyecto y cuáles son los costos involucrados?

¿Cuáles son las fortalezas del equipo de reingeniería y los compromisos de los dueños y patrocinadores del proceso?

¿Puede el mejoramiento continuo dar nacimiento a las mejoras requeridas?

¿Es anticuado el proceso o desactualizada la tecnología utilizada?

Las respuestas a estas preguntas pueden ser ponderadas de acuerdo con la necesidad de mejoramiento de la compañía. El proceso escogido debe tener un alcance manejable del proyecto de reingeniería con unos límites bien definidos. Aunque todos los procesos de las organizaciones están interrelacionados, deben identificarse los límites del actual esfuerzo para el cambio.

### **4.3 Evaluar a los facilitadores**

La tecnología de la información y los temas humanos/organizacionales actúan como facilitadores del proceso de reingeniería. La evaluación de la tecnología se ha convertido ahora en una competencia básica requerida por todas las compañías. Las compañías deben desarrollar la habilidad de evaluar la tecnología de la información actual y emergente, y de identificar las aplicaciones creativas para rediseñar sus procesos vigentes.

La cultura organizacional actual debe también evaluarse a la luz del inminente cambio que llegará debido a la reingeniería. Las culturas participativas y orientadas hacia el cliente, que han evolucionado desde la revolución de la calidad en la década de los 80, proveen un medio aconsejable para un mayor cambio. Pero la magnitud del cambio creado por el rediseño de los procesos convierte en necesidad el manejo de dicho cambio. Deben abordarse temas como la medición y la retribución, los senderos profesionales, el enriquecimiento del trabajo y la capacitación en nuevas habilidades. El diseño apropiado de estos factores tendrá un impacto significativo en la implementación exitosa del proceso de reingeniería.

### **4.4 Comprensión del proceso actual**

El proceso actual debe diagnosticarse como un medio para comprender a este y a sus relaciones con los demás procesos. Se utilizan técnicas de evaluación de los procesos tales como las gráficas de flujo, los diagramas de espina de pescado y la distribución de la función de calidad. Dado que el propósito no es arreglar el viejo proceso sino crear uno nuevo, radicalmente mejor, no hay necesidad de detallar el tiempo ni de realizar estudios de movimiento.

El proceso actual debe estudiarse a fin de comprender las actividades esenciales para su terminación y ayudar al análisis. Es necesario introducir alguna terminología con el fin de describir las actividades que lo componen.

## **4.5 Creación de un nuevo diseño del proceso**

Para rediseñar el proceso es necesario empezar con una hoja de papel limpia. La naturaleza creativa de la innovación hace que el rediseño del proceso no sea algorítmico ni rutinario. Los reingenieros deben suspender las nuevas reglas, los procedimientos y los valores para crear nuevos diseños del proceso. También deben utilizar los principios de la reingeniería que han sido discernidos.

El primer énfasis al aplicarle la reingeniería a un proceso es eliminar todo el trabajo de desperdicio; a menudo éste se puede eliminar inmediatamente durante el esfuerzo de reingeniería. Luego, el foco está en la eliminación del trabajo sin valor agregado.

## **4.6 Implementación del proceso de reingeniería**

El liderazgo es un factor crítico, no sólo para el proceso de implementación, sino para la totalidad del esfuerzo de reingeniería. El alcance del cambio necesita un compromiso directo y permanente por parte del comité directivo de los ejecutivos y de la gerencia senior. Los equipos de reingeniería del proceso son responsables de la puesta en ejecución de los nuevos diseños. Sin embargo, el apoyo de los gerentes de línea es crucial para el éxito que exige de ellos la entrega de mejoras. También es esencial la capacitación de los empleados en las habilidades adicionales necesarias para ejecutar el trabajo en el nuevo medio. El diseño del proceso de reingeniería forma la base para un proyecto piloto que es seguido de una introducción gradual. La evaluación de posimplementación se realiza usualmente con relación a los objetivos definidos al comienzo del proyecto de reingeniería.

