

Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones

Sandraliz Rafoso Pomar
Sara Artiles Visbal

La reingeniería de procesos es una solución primordial que implica la reinención de los procesos y no su mejora o reestructuración; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones. El presente trabajo constituye un artículo de revisión que se trata de la reingeniería de procesos, su relevancia, avances y debilidades, los efectos y usos de la reingeniería en los procesos organizacionales, así como la gestión por procesos, la reingeniería y su importancia como una herramienta clave muy vinculada con la gestión de procesos y la gestión del conocimiento. Se evidencia que se una herramienta clave y que esta muy vinculada con la gestión de procesos y la gestión del conocimiento, por lo que cada una de estas, complementan para lograr solucionar los trastornos globales que posee una organización. Puntualiza la responsabilidad de todos los trabajadores de una organización, pues sin la mano intelectual y cognitiva del personal de una organización, no podría verse el resultado para insertarse en un medio ambiente competitivo.

Palabras clave: reingeniería de procesos, organizaciones, gestión de procesos

RESUMEN

ABSTRACT

The process reengineering is an essential solution that implies the reinvention of the processes and not their improvement or overhaul; therefore it represents a big competitive edge for organizations. The present work is a review article dealing with the process reengineering, its relevance, advances and weaknesses, the effects and uses of reengineering in the organizational processes, as well as in the management for processes and its importance as a key tool very close to the management and knowledge processes. It is proved that it is a key tool and that it is closely related to the process and knowledge management, complementing each other to solve the global disorders present in organizations. It specifies the responsibility of all the workers of an organization because without the staff's intellectual and cognitive contribution to an organization, it would not be possible its insertion to a competitive environment.

Keywords: Process reengineering, organizations, process management

Introducción

El principio que afirma «lo único permanente es el cambio» es aplicable a todo. Hoy en día las bibliotecas universitarias del presente y del pasado tienen grandes exigencias; las del presente deben interactuar, competir, e ir adaptándose a los grandes cambios debido a la introducción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación; y las del

pasado se caracterizaban por ser pasivas; y los usuarios que acudían a las mismas se tenían que adaptar a los métodos y estructuras organizativas que en ellas se realizaban. Donde incluía resguardar los grandes volúmenes de información en los oscuros anaqueles de las bibliotecas; sin embargo para beneficio del usuario el contexto ha cambiado, y ahora él es el primer eslabón para el cual se trabaja

en función de las necesidades cambiantes que se correspondan a sus intereses.

Así, las eventualidades sociales, políticas, económicas a nivel mundial traen como consecuencia que los profesionales de información acudan a nuevas herramientas de trabajo que garanticen cambios a la altura de construir instituciones dinámicas en el

cual el usuario edifique su conocimiento para satisfacer necesidades reales; Y esto se logra aplicando de forma global todo el conocimiento tácito y explícito con las diferentes funciones de la organización, donde los procesos van a generar un valor agregado como consecuencia del trabajo de la mano de obra y los diferentes desempeño que deben regir dentro de una organización.

Por eso la mentalidad interna (cultural, política e informacional) en estas cuestiones es importante, de eso depende de que se quiera dar el paso a realizar una reingeniería de procesos a favor de convertir las viejos paradigmas de las instituciones, en eficientes y modernas organizaciones de información generadoras de productos, recursos y herramientas informacionales para uso y provecho de los usuarios que acuden a la biblioteca.

La Reingeniería de procesos: Relevancia del tema, avances y debilidades

Se puede afirmar que la:

«Reingeniería es el concepto actual que se le da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente; describe un modelo de negocios, un conjunto correspondientes de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías, a fin de competir en un mundo nuevo» (Hammer, 1994).

La relevancia de este enfoque gerencial rompe con los estatutos, reglas y normas que las compañías en estos momentos siguen llevando a cabo, sin darse cuenta que las circunstancias y etapas ya son diferentes, y que los lineamientos o estudios que llevo a cabo Adam Smith ya son funciones que dejan un poco a media rueda el andar de estas corporaciones, en un mundo donde las iniciativas y la flexibilidad en cuanto al ambiente cambiante es la orden del día.

Esta nueva definición, viene causando cambios no sólo de las empresas, sino también cambios de mentalidad que eran los más difíciles y apremiantes para que se pudiera desarrollar cada etapa por la que pasa una organización cuando resuelve aplicar esta metodología. Las cuestiones no eran de no salirse de la

media. Al revés era salirse y causar impacto en este nuevo paradigma. Y para eso no fue suficiente con la muestra de esta nueva llave a ese mundo empresarial. La muestra fue más contundente cuando pequeñas sociedades y consorcios extranjeros llegaron a irrumpir con inimaginables técnicas. Llevándose las ganancias a cuestras.

La reingeniería surge en el mundo empresarial, definiéndola como:

«Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez.» (Hammer, 1994)

Para estos autores estas mejoras, no siempre se pueden llevar a cabo aunque la organización haga cambios drásticos. Es sumamente importante que el personal con que se cuenta este enteramente a la disposición de llevar esa nueva estructura de trabajo. La mano de obra es la clave del éxito, y sin eso pueden estar diseñados nuevos procesos y disposiciones a fin a la organización; sin embargo no dará el resultado que se espera. No obstante un cambio radical a veces es necesario. Hay organizaciones que cuentan con una base débil en cuanto a entradas y salidas de un proceso a otro, y los problemas de cada uno afectan a otro, ocasionando interrupciones productivas que derivan en pérdidas sustanciales; por eso si se va a tener en cuenta la reingeniería como una solución, es recomendable que sea aplicada a cada proceso que forma parte de la organización.

Daniel Morris y Joel Brandon.

«Circunscriben el término de reingeniería al rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños. Sin embargo, ellos emplean otro término que es Posicionamiento o reposicionamiento, para abarcar el alcance de esta definición y analizar las otras actividades necesarias.»

En su obra logran realizar un manual que sirve para uso de todas aquellas personas que quieran implementar esta nueva herramienta en su organización.

«Para ellos no son muchas las personas que logran traspasar las barreras de lo teórico para llevarlo

a la práctica, más que conocimiento sobre el tema hace falta osadía y disposición a enfrentar un cambio a favor de nuevos enfoques en función de los procesos» (Morris, 1994).

Rafael Rodríguez Jacob (citado en Mora)

«Plantea que en el diseño o reinversión de los procesos de negocios, las estructuras, las creencias y el comportamiento organizacional. La Reingeniería de Procesos genera mejoras dramáticas en la calidad de la organización» (Mora, 2009).

Mauricio Lefcovich, sin embargo explica que:

«Constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.» (Lefcovich, 2004)

Todo esto que esta encerrado dentro de lo que denomina Lefcovich como:

«Reingeniería, no se puede apartar de las creencias, valores, cultura y hábitos de los trabajadores. Una buena partida a favor del logro positivo de los cambios en la organización, tiene que ver con ese entorno en que se encuentra sumergido el obrero; y saber lidiar con el personal de una organización en este sentido, es más valedero que sumergirse en planos estructurales con nuevas propuestas» (Lefcovich, 2004).

Para la autora, cuando la reingeniería se va a realizar en una organización no debe ser solamente tratar de innovar cosas nuevas o de cambiar viejas prácticas. Esta actividad se debe llevar a cabo haciendo un estudio profundo de las prioridades inmediatas a resolver, de la necesidad de mejoras en cuanto a la calidad del trabajo y a los resultados esperados por los usuarios; de la preparación y disponibilidad de recursos para satisfacer las necesidades de demanda en el cliente. Son una serie de medidas que se deben tomar no solo para que el funcionamiento de la biblioteca como centro de información pueda desempeñar un trabajo de calidad; también

es lo imprescindible para que el personal pueda desenvolverse y poder ofrecer un servicio eficiente.

Quiere esto decir que se necesita de un sistema de calificación de oficios en el cual los trabajadores estén preparados para enfrentar una serie de tareas nuevas como la toma de decisiones. Por ello la Reingeniería se centra en lo esencial, aquel conjunto de actividades que agregan valor y son estratégicas para el servicio al cliente. Por tanto, es una orientación de los procesos hacia el cliente para lograr mejoras en rapidez de ciclo, calidad, servicio y costos.

No se debe perder de vista que los nuevos cambios en las organizaciones muchas veces obedecen a la mentalidad del personal que trabaja en las organizaciones. Y esto específicamente se refiere a la cultura organizacional a la cual esta sujeta cada organización, donde influye el modo de pensar para la toma de decisiones, la manera en la que se relacionan las personas en su entorno interno y su manera de afrontar y de transmitirse información. En fin son aspectos que se encuentran en las raíces de las instituciones y que a veces es imposible seccionar para elevar nuevas propuestas en las cuales ayuden a que la estrategia que se quiera seguir en la organización pueda desenvolverse con resultados positivos, para satisfacer las necesidades de los usuarios en tiempo real.

Cuando se habla de reingeniería todas las personas enseguida piensan que es en dejar todo lo que estaba hecho y empezar de cero. De cierta manera se realizan nuevas cosas; pero no se trata de inventar algo nuevo. Más bien cada organización debe acogerse a aquello que le es más factible utilizar, esto quiere decir, que a veces mediante un benchmarking uno logra con la observación el estudio de otra organización, realizar procesos y actividades que en ese centro han sido bien acogidos. Por eso cada cual en su organización debe tener presente que cada caso no es tan único, y que los cambios que se van a llevar a cabo, otras instituciones pueden estarlo utilizando y ser tan provechosos para ellos como para la organización que se logra rediseñar y realizar cambios drásticos.

Hammer:

Expone que «si bien la reingeniería requiere de creatividad, no es necesario empezar con una pizarra totalmente en blanco: Ya han hecho reingeniería un número suficiente de compañías

como para que se pueda columbrar ciertas pautas que se repiten en los procesos rediseñados.» (Hammer, 1994)

Se tiene que ser flexible en cuanto a esto. Todo tiene utilidad, lo mismo observar que oír una opinión aunque parezca la menos razonable. Ser parte de un cambio implica cuestionarse muchas cosas con una mentalidad autocrítica. Se debe estar en constante conocimiento de todo el entorno que esta alrededor de la organización. Más bien el ambiente del cual forma parte la biblioteca. Siempre es bueno estar al tanto de todo lo que se mueve alrededor. No se puede seguir siendo víctima de la ignorancia.

Un elemento importante que no se debe dejar fuera, es el constante estudio de todos los que forman parte de una organización de información. Nada se queda estático, todo continua, y para poder enfrentar los nuevos problemas se debe por lo menos tener un mínimo de conocimiento, mediante el estudio continuo e intercambio de información de todos los integrantes de la empresa.

Tobón (citado en Pérez Hurtado) expone que

«Es un medio para lograr cambios radicales en el desempeño, tomando como las medidas el costo, los tiempos de los ciclos, el servicio y la calidad, y buscando la mejora de los procesos relacionados con el cliente para que le agreguen valor real.» (Pérez Hurtado, 2009)

En esta definición se puede presenciar que no basta querer realizar una reingeniería de procesos. La identificación de la mejora, tiene que estar palpable en los resultados, mediante el valor agregado que se obtiene de los cambios ocurridos en los diferentes procesos.

Como se puede apreciar de los autores estudiados en ningún momento identifican la mano de obra como punto primordial para un buen desempeño de los nuevos procesos que se van a llevar a cabo en la reingeniería; sin embargo se incluye dentro del concepto, que la calidad es una de las cuerdas más gruesas que debe poseer la reingeniería de procesos; por lo que dentro de esta se debe identificar, a la mano de obra, que interviene en llevar a cabo satisfactoriamente los resultados de la herramienta, como renglón

determinante para poder resolver las necesidades de los usuarios.

Santillan y Navarro en su obra exponen «que desde la perspectiva que vincula al hombre con su obra, Calidad Total no sólo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor» (Santillan, 2007).

Incluyendo los planteamientos de estos dos autores con respecto a la calidad total, se puede ver el estrecho vínculo que debe haber entre esta y la reingeniería para poder complementar el producto final que desea el cliente. Todo gira en torno a cumplir las expectativas del usuario.

«En este contexto, el rediseño o reingeniería de procesos es un conjunto de tareas técnicas, de relevamiento, análisis y diagnóstico de los circuitos administrativos y de gestión de las organizaciones públicas, destinado a determinar el estado actual y proponer las medidas para procesar los requerimientos de los productos internos y la producción terminal –los productos finales- que justifica la existencia de la institución pública.» (Halliburton, 2006)

Esta definición relacionada con las instituciones públicas, identifica el deber ser de cada organización gubernamental y hacia donde se dirigen los esfuerzos que están realizando para lograr la satisfacción de sus clientes. Mediante la calidad, la eficacia y responsabilidad a que van a estar sujetas con la inclusión de la reingeniería como arma a favor de cambios culturales, políticos y coyunturales que logren salvar las diferentes instituciones que tienen como función satisfacer al usuario.

De acuerdo con Manganelly

«reingeniería es el rediseño rápido de los procesos estratégicos de valor agregado y de sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan.» (Manganelly, 1995)

Según Benoit, Grouard

«Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además

ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva en base a la satisfacción del cliente». (Benoit, 1996)

Daft identifica a la Reingeniería con que significa

«que se adopta un enfoque de pizarrón limpio; esto es, se hace a un lado las nociones de cómo se realiza el trabajo ahora y se busca la forma de diseñarlo para un desempeño óptimo. La idea es eliminar el espacio muerto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo. Los esfuerzos exitosos de la Reingeniería están impulsados por el cliente» (R., 2000)

Heizer y Render

«Una Reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización.» (Heizer, 2001)

Sin embargo Artiles y Cancino exponen que:

«la reingeniería de procesos es un método que facilita el rediseño de los procesos de trabajo y la implementación de los nuevos diseños, esta encaminada a hacer que el trabajo produzca su principal beneficio y obtenga ventajas competitivas. Significa también posicionamiento y reposicionamiento y está dirigido a una visión de alto nivel cuyo conjunto de intereses y aplicaciones complementan sus principales directrices, alcanzándose mayores niveles de eficiencia y efectividad a menos costo» (Artiles, 1998).

Para González la reingeniería de los procesos se puede entender como:

«una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad,

servicio, productividad y rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. Para la reingeniería el énfasis primordial se pone en el cliente externo, al que se debe hacer siempre referencia en los procesos significativos, que constituyen el objeto propio de la reingeniería. (González, 1999)

En discrepancia con la afirmación de González, expone que no solamente la reingeniería tiene que hacer énfasis en el cliente externo, sino también en el interno el cual forma parte todos los trabajadores de esa organización; por que sin la satisfacción o la conformidad de estos con los cambios acarreados, es imposible poder pensar en que la reingeniería pueda tener frutos positivos para los clientes externos.

La mayoría de las definiciones expuestas plantean o identifican que para realizar la reingeniería de procesos, la organización debe olvidar los procesos actuales y dar origen a una nueva etapa de procesos, la hoja en blanco.

Sin embargo León Santos discrepa en cuanto:

«a que todo comienzo desde cero estaría implicando algo así como rechazar los aprendizajes positivos del pasado, lo cuál no está muy lejano de plantear que la actuación de la organización no ha generado estructuras útiles para la situación actual» (Ponjuan, 2005).

Por lo que cabe señalar en divergencia con lo anterior, que sería una verdad a medias, lo de una hoja en blanco; por que se esta refiriendo a que en esa institución los viejos paradigmas, ya obsoletos irían abajo y se conformaría una nueva cadena de procesos, que muchas veces son utilizados en organización que pudiera decirse han vuelto a nacer; pero a veces estos nuevos procesos no son inventados de la nada, a veces son utilizados por que han resultado efectivos en otras organizaciones de información, ocasionando ventajas competitivas en dicho sector.

Por otra parte León Santos afirma:

«que la aplicación de la reingeniería de procesos en los sistemas de información permite llegar a obtener un modelo diferente, el cual no solo

mejora las condiciones de trabajo, el ambiente, el impacto, la aparición de nuevos valores en los miembros de la organización, sino también introduce resultados que tributan a los procesos cualitativos de las organizaciones de información» (Ponjuan, 2005).

Zarategui expone que:

«la reingeniería implica normalmente enfrentarse a los cambios por adoptar con la mente limpia de la historia pasada; se recomienda pensar en la situación a la que se aspira para a partir de ahí, idear y diseñar los medios necesarios, sin sentirse atados por lo que se esta haciendo, que supondrá un lastre a las nuevas ideas.» (Zaratiegui, 1999)

Este autor también afirma que:

«la reingeniería, cuando tiene éxito, produce un salto cualitativo equivalente a varios años de progreso continuo y, a veces, va más allá de lo que se conseguiría con los métodos de mejora progresiva. Esto implica riesgos, que deben estar compensados por los beneficios a obtener, por lo que es obligatorio que los proyectos de reingeniería (como todos los proyectos de cambio para la gestión de empresa, por otro lado) estén impulsados por los requisitos del mercado, de los clientes, que ya no se conforman con las características similares que les ofrece el abanico de competidores, sin iniciativas atractivas (Zaratiegui, 1999).

Se puede llegar a la conclusión que para que tenga éxito la Reingeniería de procesos, la gestión del conocimiento es un eslabón fundamental para echar andar el motor (no se puede llevar a cabo la implantación de una reingeniería cuando los trabajadores de la organización tienen conflictos internos en cuanto a brindar el conocimiento tácito que poseen, por desconfianza y poca cultura de intercambio de información para lograr un objetivo a fin a la organización).

Así expone Stanislav Rangelov:

«Que existen varios retos para la aplicación de la reingeniería que se determinan entre los factores que se incluyen en el conocimiento. El trabajo del conocimiento es en cierta

medida desordenado a diferencia de los procesos empresariales operativos o administrativos, en los cuales los insumos tangibles son introducidos de una forma previsible y estructurada transformándolos en productos. Los insumos y los trabajos del conocimiento- ideas, interrupciones y inspiraciones suelen ser menos tangibles e independientes. No existen unas secuencias de tareas predeterminadas que, si se llevan a cabo garantizan el resultado deseado» (Ranguelov, 2002).

Las autoras exponen que mediante las diferentes definiciones presentadas en este trabajo, se puede encontrar una gran diversidad de opiniones en cuanto a lo imprescindible que sería utilizar la reingeniería como herramienta en instituciones de información con un mínimo de resultado a favor de la satisfacción del usuario; sin embargo no todo suena muy acogedor; se requiere que los usuarios y el capital humano relacionado con la organización tengan una participación activa en todo los procesos, ello implica poner todo el conocimiento en función del desarrollo organizacional, partiendo de los cambios sustantivos que este tipo de enfoque genera, es difícil concebir la reingeniería sin tener en cuenta el carácter social del conocimiento de la organización como parte indisoluble del sistema, será necesario por tanto reconocer el conocimiento interno acumulado en cada uno de los procesos, si se quiere hacer un buen rediseño del sistema, por tanto se hace necesario trabajar este enfoque gerencial con algunos aspectos de la gestión del conocimiento que consolidan el uso de este enfoque.

Ponjuán y Villardefranco reconocen los avances aportados por la reingeniería se centran en:

1. *Optimiza los procesos organizacionales.*
2. *Acceso a información confiable, precisa y oportuna de manera más rápida.*
3. *La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.*
4. *Eliminar datos y operaciones innecesarias.*
5. *Reducción de tiempos y de costos de los procesos» (Ponjuán, 2005).*

Otros autores como Pérez Canto y Ureña López identifican que:

«Las principales aportaciones de la reingeniería se basan en:

- La empresa se basa más en procesos completos que en fragmentados por departamentos.

- Cada proceso tiene un responsable. Por ello, el grado de pertenencia y responsabilidad aumenta, y se redefine el concepto de trabajo.

- Las estructuras y los sistemas pasan a ser más flexibles.

- Se elimina o reducen las áreas que no agregan valor, y la estructura responde a unidades de negocios.

- Se mejora la respuesta a las necesidades del cliente en dos dimensiones, la calidad y la rapidez.

- El liderazgo se fundamenta en controles estratégicos.

- La motivación y la satisfacción del personal aumentan, y su retribución depende del esfuerzo.

- Se reducen costes al eliminar la burocracia y algunos controles innecesarios.» (Pérez)

Hammer y Champy plantean:

«que un avance importante de esta herramienta es que enfoca todo sus esfuerzos en que las compañías tienen que organizarse en torno a sus procesos.» (Hammer, 1994)

Sin embargo, y a pesar de los resultados positivos de este enfoque se reconoce que también existen debilidades tales como:

Para Paul Sharman:

«consiste en que se tienen expectativas irreales, se aplican análisis inadecuados y no se considera el comportamiento humano» (Sharman).

Aunque para Hammer y Champy se centran en que las características culturales dominantes en una compañía pueden inhibir o frustrar un esfuerzo de reingeniería antes de que comience (Hammer, 1994).

Efectos y usos de la reingeniería en los procesos organizacionales

En este aspecto el autor Rojas Moya identifica que:

«las actuaciones básicas para implantar el cambio organizacional son:

- Adaptar la estructura organizativa mediante equipos operativos de alta resolución

acompañado de medidas adecuadas de flexibilización de la estructura organizativa y de dotación de autonomía de gestión a los equipos.

- En los Establecimientos grandes, se debe descentralizar la gestión al máximo para facilitar la introducción de cambios.

- La motivación de las personas que se impliquen es muy importante.

- Identificar las barreras (de poder establecido) que eventualmente pueden frenar el cambio y adoptar las medidas necesarias para neutralizar la «cultura discrepante con el cambio» inducida por los desequilibrios en la balanza de «poder tradicional» (Rojas, 2007).

Un aspecto clave que tiene que ver con la estrategia de una organización es la visión, de la cual Hammer

«Plantea que para crear la visión de una organización rediseñada, se requiere de cierto arte por que la visión es una imagen sin mucho detalle. Cuando la compañía esta dando los primeros pasos de reingeniería, nadie sabe en realidad hacia donde va; nadie sabe qué llegará hacer; nadie sabe siquiera que aspectos de la actual compañía cambiarán, ni mucho menos cómo. Una visión es lo que la compañía cree que puede alcanzar, y una visión bien planteada la sostiene en su decisión en medio de las tensiones del proceso. La visión les recuerda qué procesos son los que realmente son necesarios cambiar. Por lo que la reingeniería propone un cambio y la visión dice que aquí es ha donde se quiere llegar» (Hammer, 1994).

Lefcovich plantea que:

«La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas.

En este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos. Ello implica ver los problemas y posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no

limitándose para ello a las reglas y conceptos existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva» (Lefcovich, 2004).

En la siguiente figura se ha representado de forma visual algunas de las fases que contribuirán a que la organización sea competitiva mediante nuevas reglas como plantea Lefcovich en la afirmación anterior. Se presentan los escalones que son más factibles utilizar para implementar esa nueva metodología.



Figura 1. Pirámide descriptiva para la implementación

La Reingeniería en el sector de la información.

Aplicaciones prácticas

Aceptar los cambios en una organización es un gran problema. No por los inconvenientes que encierra en si mismo ese tema; sino por el miedo a que no salga todo como se había planificado. Es un hecho que el por ciento de instituciones de información que realizan este tipo de metodología son la excepción; mas bien lo normal es que se siga en esa enorme nube de anaqueles y documentos inmersos en las actividades tradicionales. Por eso a continuación se exponen en esta tabla una serie de pasos llevados a cabo por empresas, compañías, instituciones gubernamentales, que han sabido sacar provecho, de la gran ventaja que propicia realizar la reingeniería de procesos en centros que pretenden formar parte de la competencia dentro del entorno ambiental que les ha tocado subsistir.

Esta tabla puede servir de ayuda a bibliotecas y centros de información, alejados de una de

las herramientas que ofrece brindar resultados de más calidad en cuanto a la elaboraciones de nuevas estructuras de procesos, con el fin de brindarles a los usuarios un servicio más elaborado al contexto que se vive.

Se debe pensar que la misión fundamental en este caso de las bibliotecas es propiciar una mejor ayuda. Para lograrlo, no solo se requiere que se cuente con una sólida base bibliográfica y un excelente equipo de trabajo. A veces eso forma parte de un ciclo sistémico en el cual los procesos dentro de este engranaje no funcionan bien y es aquí donde se traba la práctica de poder ofrecer un servicio eficiente. Es por eso que más haya de la gestión de procesos, a veces se necesita de un cambio drástico y global que encierra una nueva reconfiguración de cada uno de los procesos que entran a formar parte del producto final que se le quiere ofrecer al consumidor.

No cabe dudas que aunque algunos piensen que la reingeniería ha tenido su auge en los años 90, cada vez es más real la necesidad de que instituciones en este caso de información, lleguen a realizar en sus procesos un cambio global direccionando los procesos en función de las exigencias del mercado, en este caso de los usuario, y de los mismos competidores, de las cuales no están fuera las bibliotecas de ese contexto.

La gran realidad es que no permanece ningún lugar estático; ya sea por parte de sus trabajadores, directivos, ambientes o las diferentes tareas a desempeñar, los lugares son por naturaleza dinámicos, aunque para unos sea un poco incomprensible.

En la tabla presentada se pueden observar las diferentes metodologías empleadas en Universidades, empresas, administraciones, compañías y organizaciones; sin embargo las bibliotecas por ser instituciones u organizaciones que se mueven dentro de un ambiente competitivo igual que los diferentes centros mencionado; no ha tenido ningún papel activo, cosa que afecta en gran medida a esta organización como paradigma cambiante y dinámico dentro del entorno donde subsiste.

Las viejas costumbres siempre tienen sus prejuicios e inseguridad a enfrentarse a cambios drásticos; pero tampoco trae mucho beneficio dar la espalda a el momento tan explosivo en el que se vive donde estar al margen de las circunstancias afecta más que intentar insertarse en el campo de acción.

Formar parte de cambios no es malo; lo fundamental es coger de estos los que puedan beneficiar a cada organización de acuerdo a sus características.

En las metodologías utilizadas, se puede observar que cada organización tiene una secuencia de pasos que en algunas coinciden y en otras no; por lo que se concluye que la adaptación de dicha metodología a cada una de ellas es valida y no quiere decir que unas por que tengan 5 pasos y otras 7, garanticen que en un lugar se realice mejor que en otros. Siempre se debe analizar que los resultados que se obtengan es consecuencia de la mano de obra activa que genera y ayuda a que los cambios sean tangibles.

Atendiendo en el análisis las diferentes metodologías que han sido aplicadas en las organizaciones; se escoge por ser la metodología Kaizen para que sea aplicada en la biblioteca de la Facultad de Comunicación, por:

Esta metodología expresa:

«Un mejoramiento continuo donde se integran una serie de elementos que propician y facilitan el óptimo desempeño de la organización a través de equipos, programas y proyectos de mejora continua»; y su objetivo primordial «Es construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan plenamente las necesidades del cliente. La misma exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible» (Kaizen, 2003).

Esta herramienta proporciona la mejora continua de cada uno de los procesos. Es mostrada en la tabla con las etapas que contribuyen a que una organización pueda estar dentro de las más competitivas por los beneficios que la aplicación de esta tuvo en cada uno de los procesos.

A continuación se puede observar en estos dos ejemplos que expone la descripción de las diferentes metodologías, como el Kaizen tributa a que se mantenga un número de acciones en función de los cambios de mejora continua y a la vez las variantes que tributan a esto.

La gestión por procesos y la reingeniería, su importancia

Un proceso no es más que:

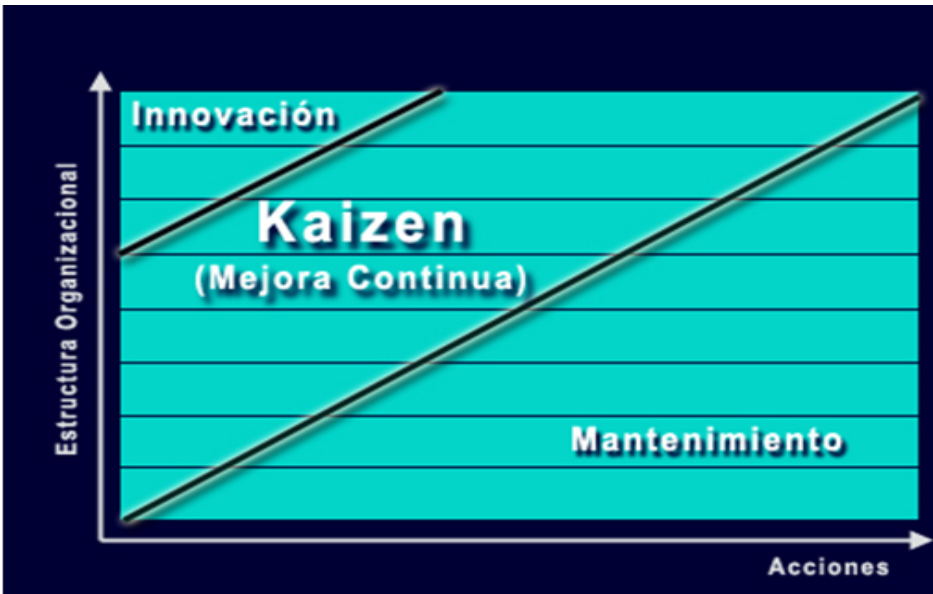


Figura 2. Estructura organizacional del Kaizen

sistema cuyos elementos principales son: Los procesos claves; la coordinación y el control de su funcionamiento y la gestión de su mejora (Rojas, 2003).

Negro Álvarez:

«Entiende por proceso un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. La gestión y mejora de procesos constituye en la actualidad uno de los pilares de la gestión de Calidad Total» (Negro, 2001).

Hammer

«Especifica que un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente» (Hammer, 1994).

Nogueira Rivera et al. la definen como una:

«Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado» (Nogueira, 2004).

Moreira:

«Plantea que los procesos pueden ser tangibles (ej.: introducción de información en bases de datos) e intangibles (ej. Análisis de contenidos). Los mismos personifican a la organización mediante cada una de las etapas en que se realizan, ofrecen claridad acerca de su buen o mal funcionamiento, permiten la optimización y eficacia general de toda organización en tanto sean gestionados debidamente hacia la consecución de una meta» (Moreira, 2007).

Ponjuan Dante expone que:

«Los procesos de cada organización tienen sus particularidades. Eso quiere

Tipo y Variantes para el Análisis		
Mejora Continua	Rediseño de Procesos	Reingeniería
- Orientación al Departamento o Función	- Participación cruzada de funciones	- Integral: Toda la empresa
- Enfocada a reducir tareas innecesarias y a optimizar el flujo de trabajo	- Enfocada a rediseñar el flujo de trabajo, tecnología y competencias	- Enfocada en redefinir la misión y visión del negocio
- Duración de 1 a 6 meses	- Duración: 3 a 12 meses	- Duración: > 12 meses
- Mejoras incrementales en productividad	- Mejoras en magnitud y rendimiento del proceso	- Cambios dramáticos: Productos y variables

Figura 3. Tipos y variantes para el análisis

«Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso» (Norma Internacional ISO 9000, 2000).

El proceso es símbolo de actividad. Quiere esto decir que todo proceso implica una actividad, una transferencia, un movimiento, un cambio. Existen diferentes tipos de procesos que se realizan en toda actividad humana. En el caso que nos ocupa, el foco de atención

estará centrado en los sistemas, y particularmente en los sistemas de información, aspecto conocido por el lector de este texto (Ponjuan, 2005).

Zaratiegui expone que los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas (Zaratiegui, 1999).

Rojas Moya especifica que:

«Para entender la Gestión por Procesos se puede considerar a esta como un

decir que en cada organización los procesos tienen características propias. En la siguiente figura se intenta representar la presencia y conexiones entre procesos en una organización (Ponjuan Dante, 2005).

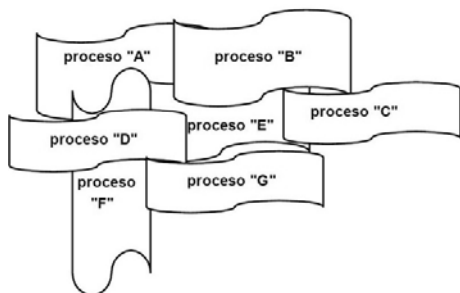


Figura 4. Presencia y conexiones entre procesos en una organización (Ponjuan Dante, 2005)

Cada proceso tiene un punto de inicio y fin. También tiene vínculos con otros procesos, a los que se les llama interfaces y se vincula a determinadas partes de la organización, sean departamentos, grupos de trabajo, secciones, y otros

también enfoca que:

Las organizaciones establecen metas, estilos, recompensas y sanciones así como canales de acceso para el uso y validación de la información. Pueden ser grandes o pequeñas, pueden ser autónomas o ser parte de una mayor, puede tener relaciones formales con otras organizaciones que afectan sus procesos de información» (Ponjuan, 2005).

Quiere decir que no solamente la interrelación de los procesos internos juega un papel predominante dentro de una organización. Se puede presenciar mediante la explicación de Ponjuan, que hay ruidos externos vinculados al contexto interno de la organización, capaces de afectar el flujo de información que se genera en cada uno de los procesos.

«La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección

general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción» (Ponjuan, 2005).

Haya expone que:

«La gestión de procesos en bibliotecas, se debe destacar que su mayor utilidad estriba en la posibilidad de mejorar, tanto la calidad de los servicios ofertados, como la satisfacción de sus usuarios. Asimismo, la Biblioteca debe abordar la gestión de procesos como un proyecto de mejora continua concebido dentro del plan de calidad global de la organización» (Haya, 2002).

De igual manera se plantea que la reingeniería de procesos y la gestión de procesos están mutuamente relacionadas. La gestión de procesos se enfoca en un análisis interno de cada procesos, quiere esto decir, que puede darse el caso que la empresa quiera gestionar un procesos por trastornos; pero la garantía que al gestionar este proceso, todo fluya bien con respecto a los otros procesos, es un tanto difícil cuando no se puede presenciar las perturbaciones de los otros componentes. Y por esto, la reingeniería, como herramienta para uso global, juega un importante papel por que su aplicación garantiza realizar cambios drásticos en una organización, al ser reestructurados sus procesos (en el cual cada uno de los procesos es un elemento fundamental para que marche cada aspecto que forma parte de la organización).

A modo de conclusión:

En pleno siglo XXI se puede afirmar que la reingeniería es una solución tan radical que no debe confundirse con ninguna otra propuesta para la mejora de los procesos, ya que implica la reinención de los procesos y no su mejora o reestructuración; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones. Es una herramienta clave que esta muy vinculada con la gestión de procesos y la gestión del conocimiento, por lo que cada una de estas complementa la reingeniería como clave para solucionar los trastornos globales que posee una organización. No debe olvidarse que es responsabilidad de todos los trabajadores de una organización y no solamente de los directivos; esto significa que todos deben estar conscientes de la responsabilidad que

encierra volver a empezar de cero y las consecuencias que conlleva todo esto. Sin la mano intelectual y cognitiva del personal de una organización, no podría ver su resultado positivo para poder insertarse en un medio ambiente competitivo. Dentro del cambio en una organización, la tecnología juega su papel, no por eso debe confundirse que la misma signifique reingeniería. Además, disponer de ellas para elaborar las nuevas estructuras de las empresas, es una parte del eslabón; y el uso efectivo de la misma siempre va a depender del personal que interactúa con ella.

Bibliografía

- Arango, M. D., & Rodenes, M. (2001). La Gestión sistémica de proyectos de transformación organizativa. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Disponible en : <http://193.147.165.32/cio2001/cio-2001/cd/Art%C3%ADculos/UPV/UPV-21.pdf>
- Artiles Visbal, S. y. (1998). La reingeniería de procesos en los sistemas de información. El caso de la Universidad de Camagüey. Ciencias de la Información, 27-34.
- Benoit, G. (1996). Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa. Colombia: Alfaomega.
- COFEMER. (s.f.). Reingeniería de procesos Municipales. Disponible en: <http://www.cofemer.gob.mx/documentos/estados/guias/guia-rpm.pdf>
- Daft, Richard I. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Defant Palmero, D. A. (2003). Reingeniería y calidad total. Disponible en: http://http://www.aeap.org.ar/ponencias/congreso2/Defant_Daniel.pdf
- González, J. A. (1999). Reingeniería de procesos empresariales. Teoría y práctica de la reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos.
- Grupo Kaizen. (2003). La Reingeniería de procesos. Recuperado el 6 de abril de 2010. Disponible en: http://www.grupokaizen.com/lg/Reingenieria_de_Procesos.pdf

Referencias

- Escalera Izquierdo, G. y Rojo, C. M. (s.f.). Implantación de la reingeniería por Procesos: actividades, técnicas y herramientas. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2733591>.
- Escobar Pérez, B. (2007). Reingeniería de procesos de negocios: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 93-114.
- Haya, C. (2002). Modelo EFQM de excelencia: gestión de procesos en dos bibliotecas hospitalarias. Disponible en: <http://www.carloshaya.net/xjornadas/media/cc24.doc>
- Halliburton, E. (2006). Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública. Disponible en: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/docs/documentos/reingenieria.pdf
- Hammer, M. Y. (1994). Reingeniería. Santa fé de Bogotá: Norma.
- Heizer, J. Y. (2001). Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas. Madrid: Pearson Educación.
- Lefcovich, M. (2004). Reingeniería de procesos. Recuperado el 2009, de http://manuelgross.bligo.com/content/view/213597/La_Reingenieria_de_Procesos.html
- Manganelly, R. L. (1995). Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios / Raymond L. Manganelly. Bogotá: Norma.
- Moreira Delgado, M. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de informaciones de Cuba, S. A. Ciencias de la Información, Vol.38 No.3
- Mora Venegas, Carlos (2009). Reingeniería Aplicada a Los Recursos Humanos. Disponible en: <http://topicos-gerenciales-modernos.lacotelera.net/post/2009/03/18/reingenieria-a-aplicada-los-recursos-humanos>
- Morris, D. y. (1994). Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Negro Álvarez, J. M. (2001). Gestión por procesos en Alergología. Alergol Inmunol Clin (16), 356-360.
- Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. Y. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Cuba: Pueblo y Educación.
- Norma Internacional ISO 9000. (2000). Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Pérez Canto, S. y. (s.f.). El Enfoque basado en procesos. Gestión de la calidad y reingeniería. Disponible en: <http://193.147.165.32/cio2001/Cio-2001/cd/Articulos/UMA/UMA-2.pdf>
- Pérez Hurtado, H. (2005). Reingeniería o muerte. Disponible en: <http://hunnapuh.blogcindario.com/2005/08/00270-reingenieria-omuerte.html>
- Pérez de Ovalles, M. A. (s.f.). Reingeniería de los procesos. Metodología propuesta por Jacobson para realizar la reingeniería. Disponible en: http://prof.usb.ve/lmendoza/Documentos/Reingenieria/PS6160_clase3.pdf
- Ponjuan Dante, G., & Villardefrancos Álvarez, M. d. (2005). Principios y métodos para el mejoramiento organizacional. La Habana. Disponible en: [Intranet.fcom.uh.cu](http://intranet.fcom.uh.cu).
- Ranguelov, S. (2002). Reingeniería de los procesos del conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=sranguelov&id=91>
- Rojas Moya, J. L. (2007). Gestión por procesos y atención al usuario en establecimientos del Sistema Nacional de Salud. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007a/
- Santillan Arturo, G. (2007). Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007c/>
- Sharman, P. (s.f.). El Rol del análisis económico y de desempeño en la reingeniería de procesos. Disponible en: [http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/Eco%20An%20\(SP\).htm](http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/Eco%20An%20(SP).htm)
- Tucumán, S. G. (2004). Manual metodológico para la reingeniería de procesos de Procesos. Disponible en: <http://www.tucuman.gov.ar/planeamiento/modernizar/doc/MPR-%20Manual%20de%20Reingenieria.pdf>
- Zaratiegui, J. R. (1999). La Gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial No.330 , 81-88.

Recibido: 27 de septiembre de 2011.
Aprobado en su forma definitiva:
3 de diciembre de 2011

Ms.C. Sandraliz Rafoso Pomar

Universidad de La Habana

País: Cuba

Correo electrónico: <sandraliz@fcom.uh.cu>

Dr.C. Sara Artilles Visbal

Universidad de La Habana

País: Cuba

Correo electrónico: <sara@gecyt.cu>

<sara@fcom.uh.cu>
