

## Reingeniería de Procesos como una Herramienta para la Mejora de la Productividad en las Empresas

Guadalupe Citlalli Alfaro Rodas<sup>1</sup>

[guadalupealfaro2121@hotmail.com](mailto:guadalupealfaro2121@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0003-5484-5420>

Instituto de Estudios Superiores de Chiapas  
Tapachula – México

### RESUMEN

La reingeniería de proceso es esencial como herramienta para mejorar la productividad en las empresas. El propósito de este trabajo es analizar el uso de la reingeniería como herramienta para mejorar la productividad en empresas y su progreso en las etapas de desarrollo de capacidades de diseño. En este ensayo se describen las variables que forman parte de este proceso, como el uso de la reingeniería de procesos como herramienta, los cambios necesarios para la mejora continua de las organizaciones, el método utilizado es una revisión de literatura y revisión previa del tema, con enfoque cualitativo de tipo de investigación descriptiva para analizar la información recopilada. Los resultados mostraron que la reingeniería de procesos es una herramienta para mejorar la productividad en las empresas, permitiendo el cambio continuo, en contraposición con esto, se plantea que podría existir una pérdida de interdependencia entre áreas, puede ser un proceso bastante largo y además requiere inversiones y los tipos correctos de negocios. Concluyendo; Fundamental es la reingeniería, esta es la revisión y rediseño de procesos de negocios o empresas para obtener mejoras significativas en términos de calidad, costos, servicio al cliente, etc., debe estar en cambio constante, simplificada y centrada al cliente, esta es radical, independientemente del método es el mismo objetivo: alcanzar las metas deseadas relacionadas con la optimización de procesos, cumplir siempre con las expectativas de los empleados y participar plenamente en la mejora de la organización.

**Palabras clave:** reingeniería; cambio; procesos; innovación

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [guadalupealfaro2121@hotmail.com](mailto:guadalupealfaro2121@hotmail.com)

# Process Reengineering as a Tool for Improving Productivity in Companies

## ABSTRACT

Process reengineering is essential as a tool to improve productivity in companies. The purpose of this work is to analyze the use of reengineering as a tool to improve productivity in companies and their progress in the stages of development of design capabilities. This essay describes the variables that are part of this process, such as the use of process reengineering as a tool, the changes necessary for the continuous improvement of organizations, the method used is a literature review and previous review of the topic, with a qualitative descriptive research type approach to analyze the information collected. The results showed that process reengineering is a tool to improve productivity in companies, allowing continuous change. In contrast to this, it is proposed that there could be a loss of interdependence between areas, it can be a fairly long process and also requires investments and the right types of businesses. Concluding; Fundamental is reengineering, this is the review and redesign of business or company processes to obtain significant improvements in terms of quality, costs, customer service, etc., it must be in constant change, simplified and customer-focused, this is radical , regardless of the method is the same objective: achieve the desired goals related to process optimization, always meet employee expectations and fully participate in the improvement of the organization.

**Keywords:** *reengineering; change; processes; innovation*

*Artículo recibido 25 agosto 2023  
Aceptado para publicación: 29 setiembre 2023*

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en esta época se enfrentan al desafío de un entorno político, económico, tecnológico y de mercado cambiante que afecta profundamente su cultura y requiere una adaptación e innovación constantes para garantizar que no sólo sobrevivan, sino que también sigan siendo competitivas. No hay duda de que el cambio es la norma de nuestro tiempo, el proceso es turbulento e impredecible lo que requiere más planificación porque todas las innovaciones cambian y el cambio conduce a innovaciones y mejoras reales.

Para este proceso de cambio existen varias herramientas disponibles en la actualidad que pueden hacer que una empresa sea más competitiva al ayudar a identificar las variables que conducen a procesos lentos, inventarios y costos elevados, mala calidad y baja productividad. Actualmente, las empresas utilizan diferentes herramientas para rediseñar procesos y aumentar la satisfacción del cliente ya que el mercado empresarial está experimentando un dinamismo económico, razón por la cual se requiere obtener mejor nivel de eficiencia y competitividad para mejorar la rapidez, servicio, calidad y coste.

Desde el punto de vista de Ospina Duque (2006), es posible establecer que hoy en día, existen diferentes herramientas que hacen a las organizaciones más competitivas, pues facilitan la identificación de variables que ocasionan procesos lentos, inventarios y costos elevados, deficiente calidad, baja productividad, etc. Por lo tanto, de entre ellas, destaca la reingeniería de procesos en la gestión empresarial se caracteriza por ayudar a identificar ventajas competitivas a través de un enfoque de gestión estratégica.

La reingeniería de procesos es una herramienta administrativa la cual consiste en estudiar los procesos productivos de organizaciones de cualquier sector, y a través del cual se pueden rediseñar procesos productivos realizando modificaciones en dichos procesos, los cuales van a repercutir en el rendimiento medio de costes, tiempo de ciclo, calidad del servicio y calidad del producto. (Pérez, Gisbert, & Pérez, 2017, pág. 83)

(HAMMER & CHAMPY, 1999) , La reingeniería es el rediseño y revisión esencial de los procesos de negocio para lograr mejoras significativas en los indicadores clave de desempeño empresarial.

Considerando estos conceptos brotan las siguientes preguntas: ¿Las empresas tienen las herramientas para

decidir si realizan una reingeniería o no? ¿Cuáles son los procesos o subprocesos que lo requieren? ¿La reingeniería debe ser general o solamente en un área determinada? Para responder a estas preguntas de investigación, este artículo identifica conceptos, necesidades de una organización que serán abordados, además, los lectores también pueden encontrar características notables del tema a lo largo del documento.

## **DESARROLLO**

### **La innovación y cambio**

Luhmann describe sobre una de las cualidades de las organizaciones, “se encuentran obligadas a innovar, lo que quiere decir a mantener el control sobre las alternativas de cambio, sea a través de la planificación o mediante una capacidad de innovación que se desarrolla a través de decisiones oportunas. Si no hay capacidad de innovar, de reaccionar planificadamente a los cambios internos y externos, la organización perderá oportunidades que se le ofrezcan y se encontrará sometida un cambio inevitable sin rumbo conocido” (Luhmann, 2005).

Cuando se trata de cambios, Thomson refiere que: Los ambientes industriales caracterizados por cambios muy rápidos requieren que las empresas adapten sin demora sus estrategias. (Thomson, 2008, pág. 9). Hoy en día, la innovación se ha convertido en la religión industrial moderna. Las empresas ven esto como la clave para aumentar las ganancias y aumentar la participación en el mercado. Los gobiernos lo están alentando a revitalizar sus economías.

### **Que son los procesos: Definición**

Según la Norma Internacional UNE-EN-ISO 9000:2000 “cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse un proceso”.

“Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos, se conoce como “enfoque basado en procesos”

(9001:2000, 2000)

Mientras que Ould en 1995 plantea que, “Contiene actividades con propósito, es ejecutado colaborativamente por un grupo de trabajadores de distintas especialidades, con frecuencia cruza las fronteras de un área funcional, e invariablemente es detonado por agentes externos o clientes de dicho proceso” (Ould, 1995)

Entonces un proceso también podemos definirlo como la organización lógica de personas, materiales, energía, equipos e información necesarios para lograr un resultado final que debe cumplir con ciertos requisitos predeterminados del cliente.

### **Concepto de reingeniería**

Reingeniería significa rediseñar un proceso de negocio o cambiar un proceso completo. Es un nuevo comienzo y un cambio arriesgado. Además, este rediseño significa renunciar a métodos o conocimientos de algo ya establecido, encontrar trabajo que cree valía para los clientes y organizar las empresas en torno a procesos.

La Reingeniería significa rediseñar los procesos de negocio o cambiar todo el proceso, este debe ser un nuevo comienzo, pero también es un cambio arriesgado, además, este rediseño supone abandonar métodos o conocimientos probados, buscar un trabajo que cree valor para los clientes y organizar la empresa a través de procesos.

Como señala (Davenport T. H., 1992) Reingeniería de procesos es un término que apareció en el artículo de Hammer en principios de 1993 titulado “Reengineering Work”, traducido en español “Reingeniería del trabajo”, y más tarde en el libro “Manifiesto para la Revolución de los Negocios”. En ese momento, la reingeniería era vista como una nueva herramienta de gestión, simplemente el resultado de responder a los cambios que enfrentaban las empresas y encontrar soluciones a los nuevos desafíos que planteaba el entorno.

### **La Reingeniería y la Importancia de los Procesos en las Organizaciones**

Para referirnos a la importancia de la reingeniería de procesos en las organizaciones, definamos ¿Qué son organizaciones? Si nos referimos a las definiciones formales sobre la teoría de Luhmann, nos encontraremos que “las organizaciones son un tipo de sistema que se constituye por reglas y permiten especificar las

propias estructuras” (Corsi, 2006: 165), además de definir el alcance y la responsabilidad de cada unidad que conforma la estructura organizativa, tradicionalmente las organizaciones cuentan con líneas de mando y jerarquías que aseguran el orden y el desempeño de funciones predeterminadas.

En cambio, Aguilar (2010) plantea que la organización tiene una estructura necesaria ya establecida y por ello conoce sistemáticamente todos los recursos que pone a nuestra disposición la empresa fijando los términos u objetivos que tenemos en mente para alcanzar.

La estructura organizativa desempeña tres funciones principales. Primero, lograr resultados y alcanzar las metas organizacionales. Segundo, moderan los efectos de las diferencias individuales para asegurar que se satisfagan las necesidades organizacionales y, en tercer lugar, son los medios por los cuales se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades organizacionales.

(Escobar & Cuartas, 2006) La reingeniería de procesos no se limita a la mejora de procesos, sino que se define como solución esencial a la reinención de procesos. Dicho de otra forma, con la reingeniería se construye todo desde cero, mejorando el trabajo y optimizando los recursos de manera inteligente para ofrecer el máximo valor a nuestros clientes.

La reingeniería se considera hoy en día como una ventaja profesional competitiva para las empresas. Hammer & Stanton, (1997) Entonces para realizar la medición podemos hacerla de varias maneras, como reducir costos, mejorar la precisión, la reproducibilidad y aumentar la velocidad, lo que puede mejorar en gran medida el rendimiento empresarial.

Pérez, Gisbert, & Pérez (2017) En este sentido, se puede decir que la reingeniería de procesos es un instrumento que estudia al detalle los procesos productivos de cada departamento para que las empresas puedan rediseñar sus procesos de producción, llevando a la optimización de los tiempos en el trabajo y la calidad del producto

(Rafoso & Artiles, 2011) En cuanto a la importancia a nivel ejecutivo, rompe con los estándares, reglas y estatutos usuales con los que trabajan algunas empresas, incluso en épocas de cambios acelerados como los actuales, no solo la forma en que hacemos negocios sino también la forma en que pensamos los funcionarios para hacer nuevos negocios, productos y servicios.

Entonces podemos decir que los procesos primordiales que rigen a la reingeniería son los procesos de interacción con los clientes. Entonces, si bien podrían tratarse de procesos financieros o de fabricación, es importante priorizar áreas como el servicio al cliente.

Vale la pena destacar tres situaciones que la reingeniería ha enfrentado hasta el momento:

**Nacimiento:** Aparece un nuevo concepto de gestión. Sus creadores, Michael Hammer y James Champy, exponen los axiomas en un documento de Harvard-Reviews y lograron gran impacto y notabilidad en la década de 1990.

**Dificultades:** A finales de la década de 1990 y principios del milenio, muchas organizaciones desarrollaron enfoques de reingeniería que no produjeron los beneficios previstos.

**Relanzamiento:** Si una organización realiza con éxito su función transformadora, puede mantener su rol de liderazgo o incluso crear un nuevo mercado para liderar. Sin embargo, se confirmó que sería difícil alcanzar el objetivo de reingeniería sin analizar las posibles causas del éxito y fracaso organizacional.

### **Fases de la reingeniería**

Varios autores coinciden en que existen varias fases o etapas para emplear la reingeniería de procesos, para resumir estas fases tomaremos la propuesta presentada por Manganeli & Klein, (1995):

La reingeniería rápida (RP) integrada apropiadamente, utiliza varias importantes técnicas para desarrollar y analizar información clave que permite identificar oportunidades de cambio radical en los procesos de valor agregado. Esta reingeniería RP muestra metodología que se ha diseñado para producir resultados sustantivos, consta de cinco etapas: preparación, identificación, visión, solución y transformación, las fases se dividen en tareas que tienen que realizarse en conjunto para tener un óptimo resultado.

Los cinco pasos para la aplicación de una reingeniería son:

#### **Fase 1: Preparación.**

El propósito es reunir, organizar e inspirar a las personas que van a realizar la reingeniería. Crea un compromiso con el cambio, rediseña la estructura organizacional, reglamento y plan de acción del equipo.

La fase de preparación consta de cuatro pasos: evaluación de necesidades, creación de consenso gerencial, capacitación del equipo de reingeniería y planificación del cambio.

Esta decisión es tomada por los altos directivos de la empresa por tres razones: codicia, dolor o miedo.

Desarrollar un consenso ejecutivo: Puede ser de manera informal con reuniones individuales o grupales, conversaciones informales, enviando personas a cursos de reingeniería, memorandos y otras actividades.

Se rediseña para incluir al menos al director general, gerente de operaciones, gerente financiero, gerente de recursos humanos, gerente de tecnologías de la información y posibles jefes del área a rediseñar.

Planifica el cambio: El equipo de trabajo define los planes generales para el resto del proyecto.

## **Fase 2: Identificación**

Aquí se despliega un modelo de negocio con procesos orientados al cliente, es donde entra en juego la definición de clientes, procesos, desempeño y éxito. Se identifica actividades de valor agregado, se mapea la organización y recursos, se selecciona el proceso que necesite rediseñarse.

Identificación de clientes: Hay que precisar sus necesidades y deseos e identificar las diversas interacciones entre la organización y los clientes., él es lo principal en la reingeniería de procesos, entender qué es importante para ellos, qué necesitan, qué desean.

Definir entidades: Define el estado de cada entidad y asigna cambios de estado, realizando tres pasos fundamentales, revisión del trabajo de la empresa, proporcionar la forma segura de identificar los procesos de la organización y determina que información necesaria para el rediseñado y cómo estructurarlo.

Correlacionar organización y recurso: Se define al análisis y evaluación del flujo de trabajo, esto permite determinar los límites de las actividades de cada área involucrada en cada proceso. Establecer líneas de base o parámetros para el uso de recursos.

Fijar prioridades de proceso: Identifica procesos que se rediseñarán en función del impacto en las metas, el tamaño, el alcance y la priorización adecuada de la organización. Aportes actuales y futuros en función del consumo de recursos, tiempo, costos, riesgos y cambios sociales que produce o tiene cada proceso.



### **Fase 3: Visión**

Busca posibilidades innovadoras, los analiza y estructura como “visiones” de cambio fundamental. El propósito de esta fase es desarrollar una visión del proceso que pueda mejorar el desempeño del proceso rediseñado. Durante esta fase se identifican los elementos del proceso, las vulnerabilidades actuales, se crea una definición de los cambios necesarios.

El análisis del valor de procesos: Con esta tarea podemos ver que no todas las actividades del proceso se ejecutan de la misma manera. Además, puede identificar las entradas y salidas requeridas para el proceso. Esto significa que puede identificar flujos, tipos de insumos o productos, y sus respectivas variaciones temporales. Esta tarea le permite comprender los aspectos dinámicos del proceso.

El benchmarking: El propósito de esta tarea es comparar el desempeño de los procesos organizacionales con otras empresas, cómo se realizan los procesos en organizaciones similares para obtener ideas para mejorar los procesos mismos.

La visualización: Esta tarea describe cómo funciona el proceso cuando se optimizan todas las métricas de rendimiento externas. En particular, describe el comportamiento de las actividades que interactúan con clientes y proveedores.

Integrar visiones: El objetivo de esta tarea es conciliar los ideales internos y externos para eliminar las contradicciones y lograr una visión integrada más efectiva.

## **Fase 4: Solución**

### **Diseño técnico**

El propósito de esta etapa es la identificación técnica del proceso, es decir, el uso de la tecnología y sus capacidades, para desarrollar los procesos, sistemas de prueba, ubicaciones electrónicas, normas, procedimientos, sistemas y actividades dentro de los controles que se utilizarán.

Modelar relaciones de entidades: Esta fase implica desarrollar un modelo de información inicial del proceso e identificar detalles de las entidades, los nodos con los que contacta cada proceso, sus dependencias, participantes y relaciones entre entidades externas.

Intentos de redistribuir e identificar a quien entregar responsabilidades. En algunos casos y situaciones mejorando el ajuste para aumentar el rendimiento. Instrumentar e informar: Esta tarea identifica la información básica que le permite medir y gestionar el rendimiento del proceso definiendo los puntos mínimos en los que se puede almacenar la información y agregando subprocesos para recuperarla según sea necesario, para recopilar y distribuir información.

Planificar implementación: Esta tarea crea y desarrolla un plan preliminar para implementar los aspectos técnicos del proceso de rediseño, incluido el desarrollo, la adquisición, la instalación, las pruebas, la conversión y la implementación.

## **Fase 5: Transformación**

Se puede considerar la fase más crítica e importante de todas, ya que se realizan, implementan y ejecutan cambios fundamentales dentro de la empresa mediante la introducción de versiones piloto, que también serán implementadas en la producción del proceso de rediseño y un mecanismo de cambio continuo.

Esta fase consta de las siguientes tareas:

Perfeccionar el diseño del sistema y Ejecutar diseño técnico: En esta tarea, diseñará un sistema de automatización nuevo o mejorado que sirva como base o soporte para el proceso rediseñado. implica el diseño "interno" de un sistema nuevo o modificado.

Evaluar al personal: El objetivo es evaluar a los empleados actuales en función de sus capacidades, habilidades, conocimientos, orientación, grado de adaptabilidad, idoneidad para el cambio, etc., y garantizar que los empleados idóneos desarrollen actividades acordes con sus conocimientos y habilidades.

Construir sistema y Capacitación del personal: Esta tarea genera una versión ejecutable del proceso, que incluye desarrollo y prueba de las bases de datos, el proceso se basa en un sistema personalizado que verifica sistemas y procedimientos, a más de la documentación. Capacitar sobre operación, gestión y mantenimiento de nuevos procesos a lo largo del tiempo a medida que el personal asume nuevas responsabilidades.

Mejora continua: El propósito es, implementar un plan de mejora continua en todos los procesos recientemente diseñados. Se pueden realizar e implementar mejoras de vez en cuando.

### **Tipos de empresa en las que se utiliza una reingeniería.**

Según Hammer, (1994) hay tres tipos de empresas:

Las empresas que se han quedado estancadas en sus actividades diarias corriendo el riesgo de quedarse obsoletas, que solo aplicando la reingeniería podrán salir del fracaso al éxito.

Las empresas que enfrentan obstáculos y necesitan cambios son aquellas que continúan creciendo a corto o largo plazo en un mercado cambiante donde las perspectivas actuales son inciertas, pero necesitan anticipar problemas potenciales con anticipación. No es tan difícil prevenirlos rediseñándolos y sabiendo de antemano cómo contrarrestarlos.

Empresas que están obteniendo buenos resultados pero que siempre quieren diferenciarse de sus competidores. Estas empresas son definitivamente empresas competitivas. En otras palabras, reconociendo que el mercado está en un modo de desarrollo en constante cambio y que siempre habrá una ventaja competitiva incluso si la tecnología adoptada por el mercado produce los resultados esperados.

Independientemente de la situación actual, todas las empresas necesitan una reorganización. Deben comprender que los mercados en los que operan cambian constantemente, lo que requiere que las empresas estén dispuestas a realizar cambios fundamentales y drásticos. De esta forma conseguirán resultados perfectamente buenos, si no utilizan nuevas estrategias y técnicas quedarán obsoletos en la calle, porque no se reinventarán.

### **La reingeniería y sus herramientas de apoyo**

Para Escalera, Masa, & García (2008) Las herramientas juegan un papel fundamental en la reingeniería y funcionan de las siguientes maneras:

Permiten una evaluación de los procesos (nuevos vs. antiguos).

Facilita la implantación.

Gestionar los procesos una vez rediseñados.

Dependiendo del rol de estas herramientas, la función de diseñar e implementar la reingeniería de procesos se puede agrupar de la siguiente manera:

A) Planificador de tareas

B) Herramientas de gestión

C) Herramientas estadísticas y minería de datos

D) Herramientas de simulación dinámica discreta

Autora: Elaboración propia

Fuente: Escalera, Masa, & García (2008)

Para diagnosticar de manera correcta y evaluar el proceso de reingeniería es recomendable utilizar las siguientes técnicas y herramientas:

### **Técnicas y herramientas**

- Brainstorming
- Dinámica de sistemas
- Diagrama de interrelaciones
- Diagrama de afinidades
- Diagrama de causa – efecto
- Diagrama de Pareto
- Matriz de actividades con problemas
- Histograma
- Benchmarking
- Gráfico de control

Fuente: Elaboración propia

### **Roles de la reingeniería**

Existen algunos autores que definen los roles de la reingeniería, Ninguna reingeniería podría llevarse a cabo sin la participación de las personas que intervienen en el proceso y de los directivos de la empresa. Para que la reingeniería se lleve eficientemente, se pueden definir distintos roles:

Líder.

Dueño o responsable del proceso.

Equipo de reingeniería.

Comité directivo (Escariz, 2015).

Sonia Bravo citando a Gilli señala que para llevar a cabo la Reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

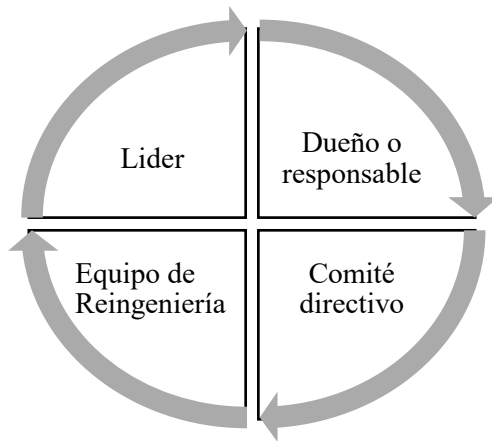
Líder.

Dueño o responsable del proceso. Equipo de Reingeniería.

Comité directivo.

"Zar" de Reingeniería. (Bravo, 2018, pág. 26)

En conclusión, podemos definir que los roles de la reingeniería tienen una estructura general y que varía entre un autor u otro, quedando como parte medular la siguiente estructura:



Fuente: Elaboración propia

### **Líder**

Entre las definiciones de líder, tenemos algunos planteamientos, Jaime Guevara expresa que:

(...) hay quienes piensan que los líderes son personas que nacieron con la capacidad genética de liderar a los demás, que es una cualidad que nació con ellos. Otros, por el contrario, piensan que los líderes son personas que desarrollan la capacidad de liderar a través de procesos formativos y empíricos. Pienso que ambas hipótesis son válidas, pero no excluyentes. Considero que el liderazgo es un propósito consciente de una persona por alcanzar logros relevantes en unión de otras personas, en campos de acción que son de interés común. (GUEVARA, 1996, pág. 13)

Mientras que Campos, Campos y Rosero en el 2018 plantean que:

Es un alto ejecutivo con autoridad suficiente como para hacer que la compañía cambie y para persuadir a la gente a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que trae la reingeniería. El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador, ideando y exponiendo una visión del tipo organización que desea crear comunicando a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y de misión. (Campos, Campos, & Rosero, 2018, pág. 15)

Concluyendo podemos expresar que el líder en la reingeniería es la alta gerencia y los subniveles de dirección, estos deben tener una idea clara de los conceptos, del impacto y alcance del rediseño, estar

convencidos de su utilidad al respecto, debiendo gestionar sus respectivos planes y modelos, apoyando el proceso de cambio resultante. es quien tiene el poder suficiente para hacer que los empleados acepten los cambios asociados a la transformación.

### **Dueños del proceso**

(...) aseguran el cumplimiento de los estándares del modelo de Gestión por Procesos, enfocado siempre hacia el cliente, transmitiendo la necesidad de un cambio y mejora continuos, fomentando en el equipo la motivación, sensibilización y participación necesarias. (Cantabria, 2016, pág. 27)

Dee ser la persona responsable de rediseñar una de las funciones del proceso. Para cumplir su misión, este debe tener el respeto de sus compañeros y apasionados por el rediseño; deben ser personas que se adapten al cambio, toleren la incertidumbre y mantengan la calma ante las adversidades. El papel del propietario del proceso es de organizar el equipo y hacer todo lo posible para hacer el trabajo del equipo.

### **Equipo de Reingeniería**

Es un grupo de personas dedicadas a rediseñar un proceso específico, con la capacidad de diagnosticar el proceso actual y monitorear su rediseño y ejecución. Es responsable del trabajo duro: formular ideas y planes y transformarlo en realidad. Estas son personas que tienen que proponer ideas y planes e implementarlos. Para su buen funcionamiento necesitan ser grupos pequeños, entre 5 y 10 personas, y cada uno está formado por dos tipos de miembros: internos y externos.

### **Comité Directivo.**

Equipo de altos mandos que definirán la estrategia global de la organización y controlarán el proceso global de reingeniería en toda organización. Estarán encargados del pensamiento global del proceso de reingeniería, de mantener el foco del proceso en el alcance de la eficiencia y de la calidad para el cliente. (Escariz, 2015)

El comité directivo es el órgano de toma de decisiones, está formado por altos directivos, a menudo también propietarios de procesos, que desarrollan la estrategia general de la organización y supervisan su progreso. Pueden participar o no en el proceso, establecen prioridades y tienen opinión sobre cuestiones que van más allá de procesos y proyectos específicos.

## **Ventajas y desventajas de una reingeniería**

Las ventajas de la reingeniería de procesos son las siguientes:

Según (Automattic, 2014) dice: Que las ventajas de la reingeniería procesos son las siguientes:

Mentalidad revolucionaria: Induce a pensar en grande en la organización.

Mejoramiento decisivo: Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.

Estructura de la organización: Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.

Renovación de la organización: Aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.

Cultura corporativa: Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.

Rediseño de puestos: Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

Las desventajas de la reingeniería de procesos son las siguientes:

Según (Automattic, 2014) dice: Que las desventajas de la reingeniería de proceso son las siguientes:

Resistencia al cambio.

Implica un alto riesgo ya que los cambios son radicales.

En un principio el enfoque solo tomaba en cuenta la parte operativa y descuidaba el rediseño de la gerencia.

La reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal.

## **Diseño de la nueva organización.**

Esta etapa reúne toda la información de la fase anterior y crea una organización que satisface las necesidades y limitaciones de la organización actual, de la siguiente manera es el rediseño:

Flujo de procesos: Procesos que necesitan ser rediseñados por mal funcionamiento o ejecución incorrecta.

Flujo de información: documentos, expedientes o sus nuevos flujos para que la información circule con un sistema de información de gestión adecuado.



Organización: Diseñar las características generales de la nueva estructura organizacional, tales como cargos, funciones, comercialización de servicios, gestión financiera, carga de trabajo y cultura organizacional.

Estrategias y políticas: nuevo sistema de gestión que seguirá la organización.

Paradigmas empresariales: nuevas creencias y formas de hacer las cosas.

plataforma tecnológica: Determinar las funcionalidades y configuraciones requeridas de software y hardware.

Productos o servicios: dotar al producto o servicio de funcionalidades clave para satisfacer las necesidades del cliente.

## **CONCLUSIÓN**

La reingeniería es la revisión y replanteamiento de los procesos de una empresa para lograr mejoras significativas en calidad, costos, servicio al cliente, etc. La reingeniería está vigente y es dinámica, su concepto es sinónimo de cambio, simplificación, ambición y objetivos centrados en el cliente.

Cabe señalar que la reingeniería es una solución tan radical que no se puede confundir con otras, ya que implica reinventar procesos en lugar de mejorarlos o reestructurarlos. Esto puede suponer una gran ventaja competitiva para las empresas.

Independientemente del método utilizado, la reingeniería de proceso tiene el mismo objetivo, es decir, alcanzar las metas deseadas relacionadas con la optimización de los procesos y siempre lograr la plena participación de los empleados en la mejora organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- 9001:2000, U.-E.-I. (2000). *Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Versión en español*. AENOR.
- Aguilar, J. (2010). *La convocatoria para la selección de personal*. Mexico: Network de Psicología Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Bravo, S. (2018). *“Reingeniería De Los Procesos Administrativos Para La Ampliación De La Casa De Salud “Hospital Del Dia Bravo”*. Guayaquil: Universidad Del Pacífico.
- Campos, A., Campos, T., & Rosero, N. ( 2018). *Reingeniería*. Caracas: Universidad Central De Venezuela.
- Cantabria, G. U. (2016). *Manual gestión por procesoS*. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Corsi, G., Esposito, E., & Baraldi, C. (2006). GLU Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhuman. Universidad Iberoamericana A.C., México
- Davenport, T. H. (1992). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston:: Harvard Business School Press.
- Escalera, G., Masa, C., & García, E. (2008). *Implantación de la reingenieria por procesos: actividades, técnicas y herramientaS*. *Universidad de la Rioja*.
- Escariz, M. P. (2015). *Reingeniería De Procesos Del Departamento De Personal*. Mendoza: Uncuyo Universidad Nacional De Cuyo.
- Escobar, H., & Cuartas, V. (2006). *Diccionario economico financiero*. Santa Fé de Bogota: Universidad Mdellín.
- GUEVARA, J. (1996). *Manual de reingenieria para lideres de calidad y productividad*. Bogotá: convenio SENA - UTRAMMICOL.
- Hammer, M. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- HAMMER, M., & CHAMPY, J. (1999). *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Editorial Parragon.
- Hammer, M., & Stanton, S. (1997). *La Revolución de la Reingeniería*. Madrid: Díaz de Santos.
- Luhmann, N. (2005). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. México: Anthropos.

- Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (1995). *Cómo hacer reingeniería: la guía indispensable para poner en práctica paso a paso la teoría que está cambiando las empresas*. Bogota: Norma.
- Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 91-99.
- Ould, M. (1995). *Business Process: Modelling and Analysis for Re-engineering and Improvement*. Chichester - England:: John Wiley & Sons Ltd.
- Pérez, G., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Reingeniería De Procesos. *3C EMPRESAS*, 83.
- Rafoso, S., & Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 29-37.
- Thomson, J. (2008). *Por qué la estrategia de una empresa evoluciona con el tiempo*. México: McGraw-Hill Interamer.