

# ¿Reingeniería o mejora de procedimientos?

Todo proyecto de mejora en los procedimientos de una empresa debe comenzar por tener un profundo conocimiento de los mismos antes de efectuar cualquier iniciativa orientada a generar más valor en la empresa.

24 de mayo de 2019



## Eduardo del Solar

Director de la Maestría en Administración y Dirección de Negocios (MBA) y de la Maestría en Dirección de Operaciones y Proyectos de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Lima.

La reingeniería es una metodología de gran aceptación entre las empresas en la actualidad, y consiste en administrar los procesos en vez de las funciones, rediseñándolos en la organización en vez de introducir pequeños cambios, para llevar a cabo una mejora continua.

Veamos un concepto de reingeniería que me parece muy práctico y fácil de entender: “Reingeniería es el re-diseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado”. Es una técnica que, aplicada correctamente, estudia todos los procesos organizacionales para ver si contribuyen o no a satisfacer los deseos, las necesidades, los requerimientos o un valor percibido por el cliente.

Los procesos que agregan valor se mejoran; los que no, se eliminan.

El objetivo es mejorar drásticamente la productividad y preparar a la organización para competir en entornos turbulentos. En todo caso, es importante resaltar que muchas veces el concepto de reingeniería se relaciona automáticamente con la producción, pero en realidad no es así, la noción es mucho más amplia y se puede enfocar en la reingeniería de recursos humanos, de calidad, administrativa y otras.

Algunos puntos básicos que se pueden resaltar de la reingeniería son los siguientes: la mejora continua es sustituida por una mejora radical, se dan cambios notables en la satisfacción del cliente, los resultados son medidos a través de factores externos como la participación del mercado, está orientada hacia los procesos básicos de la organización y permite que los esfuerzos de distintas técnicas de mejora continua se vean incrementados.

---

Como citar:

Del Solar E. (24 de mayo de 2019). ¿Reingeniería o mejora de procedimientos? *RPP Noticias*.

<https://rpp.pe/columnistas/eduardodelsolar/reingenieria-o-mejora-de-procedimientos-noticia-1198830>



*Usualmente, las empresas consideran aplicar la reingeniería cuando perciben que los resultados que están obteniendo no son tan buenos como solían ser | Fuente: Freeimages*

Usualmente, las empresas consideran aplicar la reingeniería cuando perciben que los resultados que están obteniendo no son tan buenos como solían ser, y esto puede deberse a dos motivos principalmente:

- El entorno se ha modificado y por lo tanto la forma de trabajar, producir y controlar que se utiliza ya no es la más adecuada.
- La empresa es la que ha cambiado internamente; por diversas circunstancias, ha dejado de actuar como lo debía hacer y obviamente el resultado no es el mismo.

Me ha tocado ver, en muchas situaciones, empresas con procesos y procedimientos maduros, con MOF (manual de organización y funciones) aplicados durante varios años, que, por rotación de personal, cambios del liderazgo o de tecnología de información, dejaron de utilizarse o variaron en la minuciosidad con que se ejecutaban.

Es por eso que recomiendo revisar minuciosamente los procesos existentes, antes de comenzar cualquier iniciativa de reingeniería o mejora (que no son lo mismo). También es importante revisar iniciativas que se dejaron de aplicar conscientemente y constatar si las causas que nos llevaron a tomar esa decisión todavía están vigentes.

Esto no quiere decir que realizar esa tarea sea suficiente para mejorar las cosas. Sin embargo, en muchas oportunidades he podido apreciar que con frecuencia las empresas prefieren aprovechar el impulso que da el realizar algo nuevo antes que asegurarse de que los procesos se apliquen correctamente en los procedimientos ya existentes. Los sobrecostos que se producen por actuar de esta manera son perjudiciales a la hora de evaluar los resultados finales de este tipo de iniciativas.

En resumen, todo proyecto de mejora en los procedimientos de una empresa, y más aún si es una reingeniería, debe comenzar por tener un profundo conocimiento de los mismos (especialmente de las condiciones o los escenarios con los que fueron diseñados) antes de efectuar cualquier iniciativa orientada a generar más valor en la empresa.

En otras palabras, muchas veces no es necesario reinventar la rueda.