

## Retos de la reingeniería de procesos en Cuba

Process Reengineering Challenges in Cuba  
Ing. Roberto Moreno García\* y Dr. C. Santiago Parra Bofill\*\*

\*Empresa *Cereales Santiago*, Santiago de Cuba, Cuba

\*\*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente *Patricio Lumumba*,  
Santiago de Cuba

### RESUMEN

Se analizó teóricamente la evolución histórica, omisiones, errores, resultados, contribuciones, oportunidades y desafíos de la reingeniería de procesos. Para determinar su pertinencia se repasó la actualización del modelo económico cubano y se identificaron particularidades de la aplicación de esta técnica gerencial en el país. El análisis de los nuevos paradigmas organizacionales denotó la importancia de procesos bien diseñados, para el éxito organizacional. La reingeniería de procesos —como herramienta gerencial que rediseña procesos claves— aumenta la eficiencia, eficacia y productividad. El proyecto socialista cubano prescinde de la reingeniería de procesos ortodoxa y deshumanizada con su secuela de costo social y desempleo, pero sí necesita aplicarla a procesos sustantivos en la empresa estatal socialista para alcanzar nuevos horizontes de eficiencia. Las herramientas gerenciales pueden contribuir al fortalecimiento, sostenibilidad y eficiencia del nuevo modelo económico cubano, a partir de una mayor autonomía de las empresas.

**Palabras clave:** *reingeniería de procesos, técnica gerencial, autonomía empresarial*

### ABSTRACT

A theoretical study on historical evolution, omissions, errors, outcomes, contributions, opportunities, and challenges regarding process reengineering was carried out. Relevance of this study was determined by reviewing the Cuban economic model and identifying particular aspects of this managerial technique domestic implementation. The importance of well-designed processes in achieving organizational success was revealed by analyzing the newly worked-out organizational patterns. Process reengineering —as a managerial tool to redesign key processes— increases efficiency, efficacy, and productivity. Although Cuban socialist project excludes an orthodox and dehumanized process reengineering and, consequently, its social cost and unemployment sequelae, it must be applied to some outstanding processes within socialist state enterprises in order to accomplish a new efficiency perception. Managerial tools can contribute to the strengthening, sustainability, and efficiency of the new Cuban economic model based on a higher entrepreneurial self-government.

**Key Words:** *process reengineering, managerial technique, entrepreneurial self-government*

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualización del modelo económico cubano se reconoce que la empresa estatal socialista continúa siendo la forma principal de la economía nacional. Sin embargo, si no se alcanza eficacia, eficiencia y efectividad; los cambios propuestos no se lograrán. De ahí, que el cambio es una necesidad inaplazable en el sistema empresarial del país.

Raúl Castro Ruz, presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba señaló que sin cambiar la mentalidad no seremos capaces de acometer los cambios necesarios para garantizar la irrevocabilidad del carácter socialista (Castro, 2011).

Desarrollar en el sistema empresarial cubano organizaciones centradas en el cliente presupone eliminar no pocos obstáculos administrativos y burocráticos; pasar de la lógica Tayloriana del siglo XIX y principios del XX basada en la fragmentación de los procesos naturales, los organigramas y la dirección por funciones, a otros enfoques gerenciales orientados a la consecuente satisfacción del cliente.

Cuba, que acaba de cerrar un ciclo trascendental en su desarrollo; caracterizado por las insuficiencias y debilidades de su política económica, y de abrir otro más largo, complejo y renovador está obligada a aplicar racional y creativamente aquellas técnicas gerenciales que puedan contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de su nuevo modelo económico. De ahí la necesidad objetiva e insoslayable de evaluar aquellas técnicas gerenciales con mayores potencialidades e impactos, en la actualización del modelo económico cubano.

## **DESARROLLO**

Los nuevos enfoques de gestión sostienen que el uso eficiente de los recursos dentro de las actividades de la empresa se facilita si se deja de ver a esta como un conjunto de funciones, para tratarla como un conjunto de procesos. Es decir, entender la interdependencia y complejidad existentes entre los diferentes procesos desde una perspectiva global e integral.

El proceso ocupa un lugar central en las teorías gerenciales actuales; ya que de su mejoramiento o rediseño dependen las estrategias que generan valor agregado para los clientes e incrementan los resultados empresariales.

Aunque la norma cubana, en correspondencia con la ISO 9000-2000, define proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados; los autores consideran más adecuado definirlo como el conjunto de actividades secuenciales, con límites conocidos, que transforman las entradas en las salidas (bienes, servicios o información) añaden valor y cuyo objetivo fundamental es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Una de las características más importantes del proceso es su transfuncionalidad. Es decir, un proceso puede abarcar más de una función en la empresa. En la figura 1 se representa esta situación:

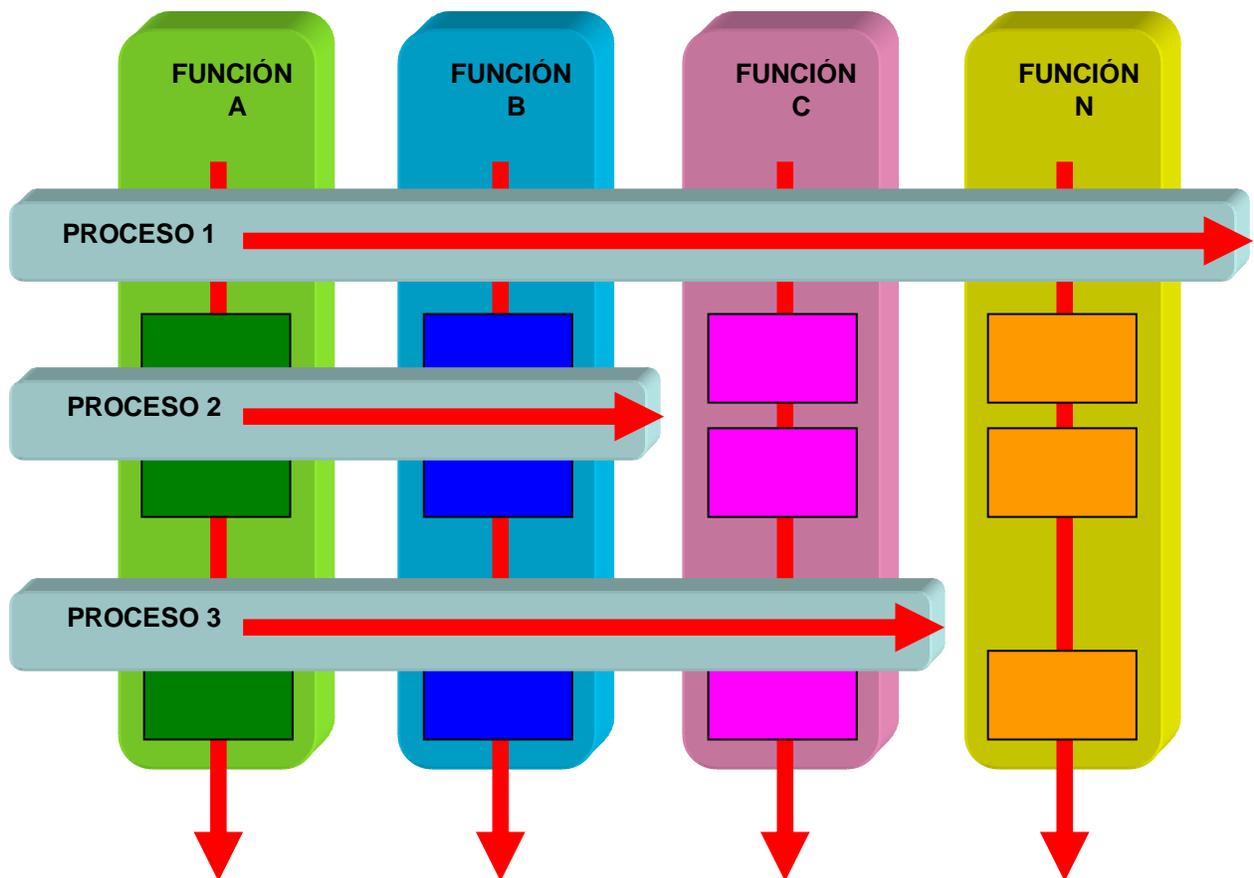


Figura 1. Transfuncionalidad de los procesos

Es oportuno resaltar que los procesos no se crean: existen en la organización y el trabajo debe identificarlos, integrarlos, dirigirlos y mejorarlos continuamente. Sin embargo la modificación, cambio radical o mejoramiento de un proceso no conlleva necesariamente el cambio del resto de los procesos, cuyo funcionamiento estructura o gestión se pueden mantener iguales.

Todo proceso debe ser eficaz, eficiente y tener calidad. Un proceso es eficaz cuando su dirección y control conducen sistemáticamente a obtener los resultados esperados; es eficiente cuando emplea racionalmente los recursos a un mínimo costo y tiene calidad no sólo cuando entrega un producto o servicio que satisface las necesidades del cliente sino excede sus expectativas y percepciones.

El reconocimiento de un sistema de procesos, su interdependencia dentro de la organización y su mejora se denomina "enfoque basado en procesos". Es decir, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamentos o áreas funcionales.

La clasificación genérica de los procesos no está contemplada en las normas ISO 9001:2000 ni en ningún modelo de excelencia empresarial. Su clasificación responde a especificidades propias de las organizaciones y sus empresas. Los autores optan por la

clasificación de los procesos más empleada en la actividad empresarial: estratégicos o gerenciales, claves u operacionales y de soporte o apoyo.

Los procesos gerenciales o estratégicos son los que permiten desplegar las políticas, estrategias y objetivos de la empresa; los claves u operacionales son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la organización; los de soporte o de apoyo son aquellos cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de ejecución y efectividad de los procesos claves.

La identificación de los procesos claves es decisiva porque son los que más impactos tienen en la satisfacción del cliente y los resultados empresariales. En la figura 2 se muestran estos procesos.

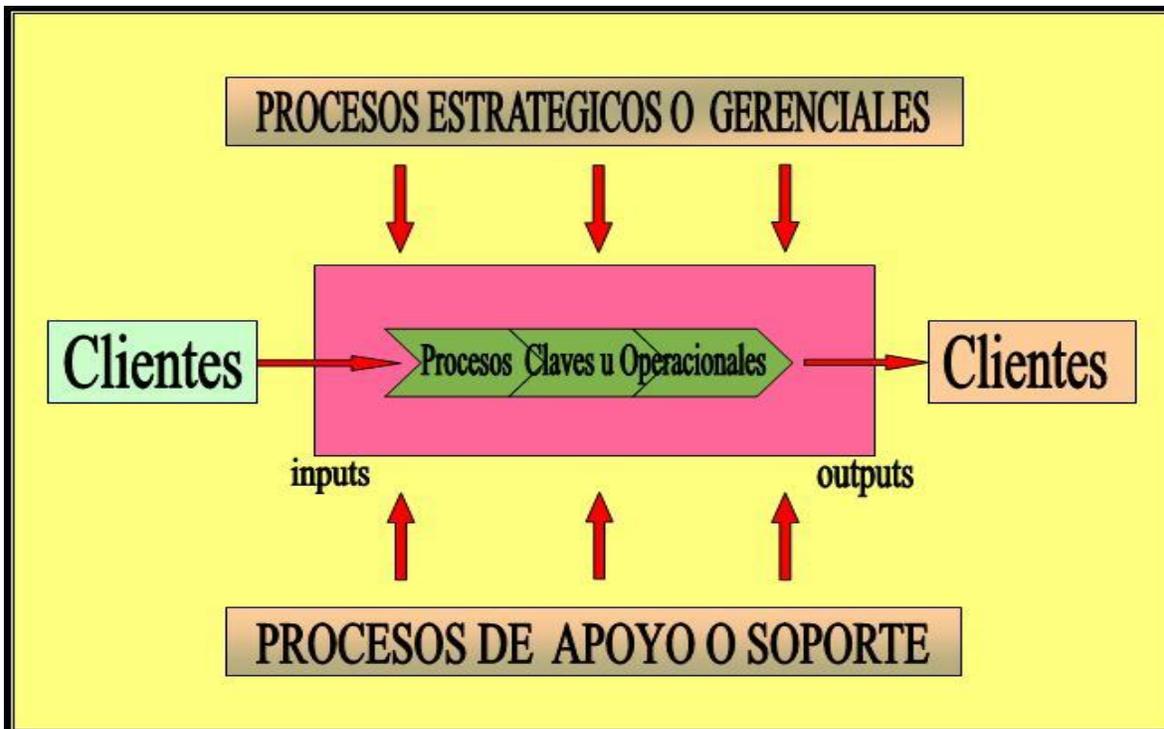


Figura 2. Tipología de procesos

Las dos herramientas más idóneas para mejorar los procesos en las empresas son: gestión y reingeniería de procesos

#### *Reingeniería de procesos*

Surgió en las empresas estadounidenses como respuesta a la competitividad de las japonesas, que, con la filosofía de la mejora continua obtenían sostenidas ventajas.

La definición de Reingeniería, *Business Process Reengineering* (BPR) se formuló por primera vez por M. Hammer y J. Champy (1994) como “la revisión fundamental y el cambio radical del diseño de procesos, para mejorar drásticamente en medidas del rendimiento en términos de costo, calidad, servicio y rapidez y optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización” (p. 32).

Esta definición maximalista y ortodoxa de Hammer fue la más atrayente tanto para la empresa como para el gobierno de los Estados Unidos dentro del contexto de recesión económica que en los años 90 atravesaba ese país. Con la etiqueta de reingeniería se

llevaron a cabo no pocos procesos masivos de reestructuración empresarial en organizaciones estadounidenses con elevados costos sociales.

La versión original de la reingeniería se sustentaba en tres ideas básicas a saber: rediseño radical de los procesos claves, empleo de la tecnología de la información y la implementación rápida e impositiva por la dirección. Uno de los más reconocidos errores de Hammer fue sobrevalorar la necesidad del cambio radical y subestimar la importancia del factor cultural y la dimensión humana.

Tres años después de su definición Hammer rectificó su posición alegando que no fue lo suficientemente inteligente, con eso reflejaba sus antecedentes de ingeniería y no prestaba atención suficiente a la dimensión humana y definiendo este como un factor vital”.

Ahora bien, los conceptos, como las ideas y los modelos, cambian en el tiempo y deben ser analizados, reformulados y adaptados a las condicionantes sociales y al medio institucional y cultural.

Los autores, consideran que una definición más apropiada y flexible que toma en cuenta la necesaria evolución de la reingeniería sería aquella herramienta gerencial orientada al cliente que permite revisar y rediseñar el funcionamiento de los procesos claves en la empresa para mejorar sustancialmente su: eficacia, efectividad, productividad, los resultados empresariales y la satisfacción del cliente.

En esta propuesta de definición se resalta:

- La reingeniería como una herramienta gerencial por y para las empresas.
- La orientación hacia los procesos claves, fuente de creación del valor agregado y su alto impacto en los resultados empresariales.
- La orientación hacia la satisfacción del cliente como fuerza motriz de las estrategias empresariales.
- La orientación hacia la eficiencia y la eficacia empresarial como factor económico decisivo.

Básicamente, rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y productivo que el anterior al modificar aquellos elementos que contribuyen a la insatisfacción del cliente.

Peppard y Rowland (1995) señalaron que en el rediseño de procesos debía de aplicarse la Regla ESIA: Elimine, Simplifique, Integre y Automatice:

Eliminar defectos/fallas, operaciones, procedimientos, subprocesos, tiempos de espera, transporte, procesos, inspecciones, duplicación de tareas, controles innecesarios.

Simplificar: procedimientos, formas, comunicación, tecnología, áreas con problema, flujos y procesos.

Integrar: puestos de trabajo, equipos, clientes, proveedores y flujo de información.

Automatizar: la captura, transferencia y análisis de datos.

En el rediseño de un proceso se debe lograr:

- Incrementar el rendimiento y eficiencia del proceso.
- Aumentar la calidad del producto/servicio y la satisfacción del cliente.
- Reducir los costos y mejorar los resultados empresariales.
- Reducir el ciclo del producto o servicio.
- Simplificar los flujos físicos, el sistema de información de la organización y los indicadores de desempeño.

## La reingeniería frente a otros enfoques gerenciales

### *Tecnología de la información*

Particular atención merece el uso de las tecnologías de la información en la reingeniería según (Hammer, 1990) las empresas tienen que ser rediseñadas radicalmente para que puedan aprovechar las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y obtener así grandes mejoras en rendimiento.

Posteriormente resaltó que el error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, deberían preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? La reingeniería a diferencia de la automatización es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas (Hammer, 2001).

Por su formación tecnológica, en los primeros años de la reingeniería, Hammer cometió el error de sobredimensionar la tecnología de la información, lo cual no resta importancia a su empleo, ni niega el papel que desempeña la informática y las nuevas tecnologías en la reconfiguración de los procesos.

En otras palabras, la tecnología puede ser un elemento clave pero no es reingeniería de proceso; como tampoco lo es la automatización. No se trata de forzar la tecnología de la información, sino hacer un uso racional de ella de la manera más creativa y eficaz preguntándose siempre: ¿Cómo aprovechar mejor los recursos informáticos, tecnológicos y humanos disponibles?

La introducción de la tecnología de la información requiere el proceso previamente este rediseñado, porque de lo contrario se corre el riesgo de informatizar procesos ineficientes o implementar softwares que no cumplan con los objetivos estratégicos de la empresa.

Todo estudio de reingeniería debe, por tanto, no sólo cuestionar el proceso, sino también sistemas de información, procedimientos, sistemas contables y el control interno a partir de las exigencias de los clientes y los nuevos entornos socioculturales y técnicos.

### *Mejora continua*

Otro enfoque que debe considerarse es el concepto de mejora y su filosofía. La gestión por procesos se sustenta en la filosofía de la mejora continua<sup>1</sup>, mientras que la filosofía de la reingeniería se sustenta en una mejora radical.

La gestión de procesos parte de la filosofía de aceptar los procesos existentes porque responden a las exigencias del cliente y por consiguiente se puede hablar de mejoras incrementales y continuas; mientras que en la reingeniería se parte de que el proceso está agotado, envejecido, u obsoleto: no admite más mejoras continuas ya no responder a los requerimientos del cliente debe ser sustancialmente cambiado mediante mejoras radicales. Sucintamente, no se pueden esperar mejores resultados

---

<sup>1</sup>El origen de este término proviene de la palabra japonesa Kaizen: conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte.

con procesos obsoletos y envejecidos que lejos de aumentar la confianza y la credibilidad de los clientes la pongan en dudas.

A juicio de los autores, tanto la gestión como la reingeniería de procesos son, en su sentido más amplio, técnicas y filosofías gerenciales de la mejora que no se excluyen, sino que se complementan y condicionan. Son enfoques diferentes, pero con objetivos y estrategias empresariales comunes.

### *Innovación*

Otro elemento a valorar es el de innovación y reingeniería ¿Por qué la reingeniería de procesos debe de considerarse como innovación? En el Manual de Oslo (OCDE-Eurostat, 2007, p. 33): “Debe de entenderse la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas”.

Los autores comparten estos criterios, ya que al rediseñar un proceso, la reingeniería como herramienta gerencial lo transforma en uno más eficiente que el anterior tanto en los aspectos tecnológico-productivos, como los referentes a la gestión empresarial generándose, en la práctica, un nuevo valor agregado para el cliente y la organización.

### **Evolución de la reingeniería de procesos**

En la evolución de la reingeniería de procesos se pueden considerar cinco fases:

*Fase I. Años 80:* Las primeras grandes reestructuraciones y rediseños de las corporaciones se realizaron en estos años (Ford, Toyota, Ohno) llamadas eufemísticamente “adelgazamiento organizacional” o “aplanamiento de las estructuras organizativas”, sustentadas en que la competitividad se alcanza mediante el despido y la sobrecarga laboral<sup>2</sup>.

*Fase II. Año 1993:* Surge el concepto de Reingeniería, al publicarse los casos de las empresas que habían rediseñado con éxito sus reestructuraciones y la forma en que lo habían logrado. Se publica el libro Reingeniería, de Hammer y Champy, que contribuyó a la divulgación y expansión del enfoque.

*Fase III. Años 1993-95:* Se introduce la Reingeniería con la visión ortodoxa y maximalista de Hammer, se aplica en organizaciones empresariales.

*Fase IV. Año 1995:* Surgen las primeras críticas a la versión original de académicos, empresas de consultoría y ejecutivos: se señalan sus limitaciones y definen los obstáculos que frenaban sus logros.

La idea que subyace en general en la literatura en español de esos años, es que la primera versión de la reingeniería con su insistencia en el cambio radical e impulsado por la dirección subvaloró la complejidad del cambio.

*Fase V. Finales de los noventa e inicio del Siglo XXI:* Al abandonar los criterios maximalistas, la reingeniería adopta nuevos enfoques frente a las necesidades del cliente. Los más significativos son:

No pocos autores dejan de ver la Calidad Total y la Reingeniería como dos enfoques totalmente diferentes y antagónicos, se admite la coexistencia entre una y otra técnica.

---

<sup>2</sup>Una práctica no abandonada en tiempo de crisis y de avaricia corporativa. La Sony anunció que despedirá 10 000 trabajadores en el 2012 al sufrir pérdidas en 2011 por seis mil cuatrocientos millones de dólares por la competencia de otras firmas especialmente la Samsung.

Navarro (2003), al proponer su visión de la reingeniería, señala que tras haber hecho la reingeniería se está en disposición de empezar con el proceso de mejora continua aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías.

- La posibilidad de unir proyectos de reingeniería a corto plazo con estrategias empresariales a largo plazo.
- La posibilidad de rediseñar ciertos procesos mientras se mejoran otros.
- La aplicación de la reingeniería a procesos específicos bien delimitados tanto física como administrativamente.

### **La reingeniería de procesos y la actualización del modelo económico cubano**

Los autores consideran ineludible dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿La reingeniería de procesos tiene espacio en Cuba cómo técnica gerencial?

Salvo la Programación Lineal y la Planeación de Proyectos, Ruta Crítica, que tuvieron un gran auge en los años 60 en Cuba<sup>3</sup> las técnicas gerenciales no lograron afianzarse en el tejido empresarial cubano.

Aunque las técnicas gerenciales no tienen, presuntamente, ideología, los fines y objetivos que persiguen si lo poseen tienen en cuenta los intereses de la sociedad donde se aplican. Es por eso que el análisis de cualquier técnica gerencial en las condiciones de la economía cubana y su nuevo modelo económico debe tomar en consideración las premisas que se establecen en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011). Estas son:

- El sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción.
- El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional.
- La empresa estatal socialista es la forma principal de la economía socialista. Si no se logran avances en ella no habrá desarrollo.
- La actualización del modelo económico cubano y la implementación de las medidas asociadas se realizarán ratificando el principio de que en la sociedad socialista cubana nadie quedará desprotegido.

#### *¿Qué reingeniería necesita Cuba?*

Cuba no necesita, por ser ajena a su proyecto socialista ya la actualización de su modelo económico, la reingeniería de procesos de negocios (BRP) ortodoxa y deshumanizada tal como se concibió inicialmente por Hammer y como la aplicaron las corporaciones norteamericanas con su secuela de costo social y desempleo.

Es cierto que en Cuba se han realizado reorganizaciones empresariales e institucionales, pero ninguna incluyó despidos laborales y sí respondieron a un necesario reacomodo de la economía, lo cual no impide dejar de reconocer que el reordenamiento empresarial y laboral y el posterior proceso de disponibilidad creó tensiones y desgarramientos en el tejido social cubano.

Si la empresa es un sistema de procesos, y este es el punto de partida para mejorar la eficiencia y los resultados empresariales:

---

<sup>3</sup>La extinta Junta Central de Planificación no aceptaba ninguna propuesta de inversión que no estuviese acompañada por la ruta crítica para su realización.

Cuba sí necesita aplicar la reingeniería, con solución informática o no, a procesos claves bien definidos para alcanzar nuevos horizontes de eficiencia. Para alcanzar este propósito, será necesario evaluar críticamente los modelos de reingeniería más conocidos (Hammer y Champú, 1994; Navarro, 2003; Consultora Kaizen y Aiteco) existentes para adaptarlos, reformularlos, transformarlos y ajustarlos a un nuevo entorno.

A nuestro juicio, será necesario avanzar hacia una metodología que sirva de modelo genérico conceptual para desarrollar la reingeniería de procesos en las organizaciones empresariales cubanas.

En el lineamiento07 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se declara: “lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces”.

Si para alcanzar el éxito en la actualización del modelo económico cubano es imprescindible lograr que se cumpla este lineamiento, en particular en la empresa estatal socialista, las técnicas gerenciales tendrían un espacio garantizado; siempre y cuando tomen en cuenta el contexto social, económico, laboral y cultural en que se empleen.

Utilizar el valioso arsenal de las técnicas gerenciales en la actualización del modelo económico cubano entre ellas la reingeniería de procesos, tiene más costo de oportunidad que riesgos.

## CONCLUSIONES

- Los nuevos paradigmas organizacionales, para aumentar la eficiencia, eficacia y calidad del producto y el servicio, la satisfacción del cliente y la competitividad, se centran hoy en día en el proceso.
- El punto de partida para el éxito organizacional, es tener procesos bien diseñados.
- La reingeniería de procesos es una herramienta gerencial que se basa en el rediseño de los procesos claves en una organización para transformarlos en otros más eficientes, eficaces y productivos con mejores resultados empresariales y mayores niveles de satisfacción del cliente.
- Cuba no necesita, por ser ajena a su proyecto socialista la reingeniería de procesos ortodoxa y deshumanizada con su secuela de costo social y desempleo.
- Cuba sí necesita aplicar la reingeniería a procesos sustantivos en la empresa estatal socialista para alcanzar nuevos horizontes de eficiencia.
- Las herramientas gerenciales pueden contribuir al fortalecimiento, sostenibilidad y eficiencia del nuevo modelo económico cubano, a partir de una mayor autonomía y facultades de las empresas.

## REFERENCIAS

CASTRO, R. (2 de Agosto de 2011). Séptimo Período de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, *Diario Granma*, p. 3.

HAMMER, M. y Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New Cork: Ed. Harperbusiness.

HAMMER, M. (1995). *Más allá de la reingeniería*. Ciudad México, México: Editorial CECSA.

HAMMER, M. (1990). Trabajo de rediseño. No informatice, elimine. *Harvard Business Review*, 68 (4), p. 104-112.

HAMMER M. y STANTON S. (2001). *La revolución de la reingeniería: Un manual de trabajo*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

PCC. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, Cuba: Autor.

OCDE-Eurostat. (2007). *Manual de Oslo para la recogida e interpretación de datos de innovación*. Tercera Edición: Autores.

HAMMER, M. y CHAMPY, J.(1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

NAVARRO (2003). [http://www.improvenconsultores.com//documentos\\_gratuitos/gestión\\_reingeniería](http://www.improvenconsultores.com//documentos_gratuitos/gestión_reingeniería)