

REINGENIERIA Y CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS.

Por Jack Fleitman

La reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las últimas dos décadas, debido a que su rápida expansión y aceptación han provocado cambios importantes en muchas empresas

Cuando se habla de reingeniería o de calidad total hay que entenderla no solo en sus conceptos de mejora continua, cero defectos, bien y a la primera vez, el precio del incumplimiento, justo a tiempo, la relación cliente - cliente o cliente - proveedor, o la utilización de las herramientas estadísticas, sino que hay que ir mas a fondo y descubrir lo importante en cada una de estas técnicas y sobre todo el interés por cultivar y resaltar las cualidades humanas, el respeto por sí mismo y por los demás, por la calidad de vida y el ambiente y sobre todo por tratar de ser el mejor en cualquier actividad que se emprenda.

Las empresas deberán tener capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes para poder acceder y mantenerse en los nuevos mercados por lo que deberán de desencadenar un proceso que desarrolle sistemáticamente su mejoramiento, entendiendo que satisfacer al cliente es proporcionarle servicio con la calidad como el lo define y no como lo considera la empresa. Orientarse al cliente significa comprenderlo y descubrir y satisfacer sus necesidades en el presente y en el futuro.

La reingeniería puede ser muy útil para la empresa, pero puede ser peligrosa y destructiva si se le diseña y aplica con superficialidad y personal inexperto en éste tipo de cambios..

Se trata de reinventar la forma en que se diseño un proceso, utilizando conceptos diferentes a los tradicionales

Los principales principios para su aplicación se pueden englobar de la siguiente forma:

- 1. Los procesos y sistemas de trabajo deben estar orientados para servir y satisfacer al cliente.** las actividades que no estén orientadas a la satisfacción del cliente deben reducirse al mínimo necesario, a través del establecimiento de objetivos y metas corporativas.
- 2. Las actividades del proceso productivo deben realizarse de manera simultánea.** usando y compartiendo bases de datos y herramientas de comunicación, con lo cual se asegura que todos los participantes en el proceso recibirán la información adecuada en el momento preciso.
- 3. Todos los participantes en la reingeniería deberán enfocar su atención a varios asuntos,** aunque no sean de su área o competencia, con el propósito de aportar ideas frescas en todos los aspectos del proceso y establecer compromisos de grupo para ser eficientes y eficaces buscando siempre la satisfacción del cliente.
- 4. Crear "funciones-posibles", sin importar la ubicación geográfica en que se encuentre el prestador de servicios** en donde a través del uso de la tecnología, cualquier persona podrá participar en múltiples equipos de trabajo a larga distancia.

5. **Ampliar las actividades del proceso para alcanzar los objetivos empresariales.** orientando los trabajos hacia tareas mas VALIOSAS.

6. **Eliminar los niveles jerárquicos.** el objetivo es formar equipos autodirigidos y evitar en lo posible, los niveles administrativos, redefiniendo los métodos, las aplicaciones y el uso de la tecnología.

7. **Evitar la comunicación deficiente** compartiendo bases de datos y estableciendo, en la medida de lo posible, comunicación electrónica en sustitución de la telefónica o personal.

8. **Definir las funciones con claridad.** identificando cargas de trabajo y duplicidades, cambios a los procedimientos y a las formas de hacer las cosas, las expectativas de cada actividad, entre otras.

9. **Evaluar y capacitar al trabajador.** para determinar con exactitud el nivel de conocimientos de individuo y asignar las funciones adecuadas según los objetivos de la empresa en su conjunto.

10. **Definir continuamente las estructuras organizacionales cliente - consumidor.** para capacitar a los individuos y a los equipos para administrar sus interrelaciones en un proceso de mejoramiento continuo.

11. **Eliminar los cargos de responsabilidad.** para fomentar en cada individuo la comprensión del proceso en su totalidad, motivar el entendimiento de la visión, y reducir tanto la fricción como la dependencia.

12. **Establecer la disponibilidad de la información en cualquier momento.** a través de la utilización de tecnología adecuada para racionalizar el procesamiento interno y los sistemas de recuperación de la información y hacerla accesible a los trabajadores que se relacionan con el cliente.

13. **Administrar el tiempo y delegar funciones.** se pueden alcanzar mayores ahorros de tiempo eliminando actividades innecesarias o duplicidades y delegando tareas a los individuos involucrados.

14. **Conservar los viejos esquemas hasta encontrar nuevas alternativas viables.** especialmente en lo que respecta a los cambios de naturaleza cultural, como es el tratar de eliminar los controles administrativos y contables tradicionales de una forma brusca y no evolutiva.

15. **La función de la administración es apoyar a las áreas sustantivas y responsables del servicio a los clientes.** para ayudar a desarrollar con mayor eficiencia y eficacia la tarea de quienes están directamente relacionados con lograr la satisfacción del cliente.

16. Fortalecer el perfil gerencial del empresario, utilizando los metodos mas modernos de tecnología educativa y de fomento empresarial, para inducir una nueva cultura, promotora de la creatividad, emprendedora y competitiva.

La implantación de la reingeniería, por ser un cambio radical de las estructuras, procedimientos y prácticas existentes, genera resistencia, temor y dudas entre ejecutivos y empleados.

- **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Instrumentar programas de capacitación en base a una investigación sobre las necesidades del mercado mexicano, orientados a incrementar la efectividad y productividad de las empresas privadas y organismos publicos.

La capacitación es un factor estratégico para que países como México puedan insertarse de una manera efectiva en el proceso de globalización

Para poder aspirar como país a tener una alta productividad y un desempeño eficiente que nos introduzca a la excelencia, debemos tener como principal preocupación atender las necesidades de crecimiento personal del elemento mas importante que es el ser humano.

La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y operacionales. sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.

La capacitación para ser aplicada con éxito, debe determinar las necesidades reales que demanda su utilización como recurso del mejoramiento organizacional.

La capacitación sirve para consolidar y potencializar la infraestructura de los recursos humanos de las empresas.

Es uno de los medios mas efectivos para generar en el individuo cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

Permite incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes, ser mas productivos, para actualizar al personal en la aplicación de nuevas tecnologías, para incrementar conocimientos, para ocupar nuevas posiciones y para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las empresas.

Desarrolla ejecutivos, trabajadores y empleados mas capaces, mas competentes y realizados.

Es una herramienta que mejora la comunicación y la participación del personal

Constituye uno de los insumos de la efectividad y la productividad con calidad.

Debe ser diagnosticada, administrada y controlada por especialistas en la materia.

Debe administrarse y dosificarse bajo una planeación estricta.

Por ultimo, exhorto a los empresarios mexicanos a actualizarse en la aplicación y utilización de las técnicas mas modernas en materia de administración.

la forma en que se estaba aplicando la reingeniería y la necesidad de hacer ajustes a la versión original.

Los principios en que se base la reingeniería, revolucionan radicalmente la forma en que se ha diseñado el trabajo en el siglo XX, constituyendo una alternativa permanente de efectividad organizacional para los ejecutivos.

¿Cómo nació la reingeniería?

Muchas empresas, se vieron obligadas, ante las nuevas características del entorno, a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo. Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, etc. no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo.

El mundo se enfrenta por vez primera a un escenario relativamente abierto, caracterizado por lo que algunos denominan las tres Ces: Clientes, Cambio y Competencia. En efecto, ya no es el que produce o comercializa el factor más importante, sino el cliente. El cambio se transforma de un fenómeno esporádico a algo permanente. La competencia, con la apertura de mercados, pasa de un ámbito nacional o regional a uno mundial. Este entorno exige altos niveles de calidad, servicios expeditos, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad.

Es en este contexto donde emerge la reingeniería. Los clientes adquieren una posición determinante en los mercados, exigiendo mejores servicios y adaptados a sus propias necesidades, obligando a las empresas a revisar sus conceptos orientados a mercados masivos. La fuerte penetración de los mercados internacionales por parte de las compañías japonesas desde inicios de los años ochenta crea nuevas condiciones competitivas, en que las posibilidades de opción por parte de los consumidores se multiplican. El cambio se ve presionado por el avance tecnológico, donde se ofrecen nuevas alternativas en los procesos, automatización de los sistemas, mejora de la calidad y costos mas bajos.

¿Se podía enfrentar este nuevo escenario exclusivamente con las prácticas tradicionales? La respuesta de algunas empresas fue negativa y, como consecuencia, buscaron cambios radicales, los cuales dieron nacimiento a lo que hoy conocemos como reingeniería.

El extraordinario éxito obtenido por estas empresas fue motivo de investigación y análisis por parte de consultores y estudiosos de estos temas, entre los cuales destacaron Michael Hammer y James Champy, quiénes son considerados los principales exponentes de esta corriente. Ambos consultores concluyeron que estaban frente a una serie de elementos que, en su conjunto y en ciertas circunstancias, podían crear condiciones muy favorables para una organización. La sistematización de estas experiencias dio origen a la reingeniería.

¿Qué es la reingeniería?

La reingeniería, de acuerdo a Hammer y Stanton, es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

La reingeniería es un enfoque de procesos. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o mas insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio.

Para Hammer y Champy "el único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función. Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica -lo que equivale a decir que es *bueno si funciona para usted, y malo* en caso contrario". El punto de partida para el éxito organizacional, como señalan Hammer y Stanton, es tener procesos bien diseñados. El rediseño es un factor inherente a la reingeniería. El trabajo esta diseñado siguiendo practicas tradicionales que ya no responden al entorno altamente competitivo actual, razón por la cual la innovación de los procesos se hace necesaria en la mayoría de las organizaciones.

Repensar de manera fundamental los conceptos o premisas en que descansa el proceso es otra característica de la reingeniería. La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado y determina primero lo que una empresa debe hacer y después cómo hacerlo. La reingeniería debe olvidarse por completo de lo que es el proceso actual y concentrarse en cómo debe ser.

El rediseño radical de procesos significa que la reingeniería se aparta del concepto tradicional de hacer mejoras a los procesos existentes.

Radical significa ir a la raíz de las cosas. Reingeniería no es mejorar lo que ya existe, sino que se trata de desechar lo actual para recomenzar, esto es: reinventar cómo podemos hacer nuestro trabajo.

La reingeniería busca la reformulación completa de los procesos existentes, basándose en una concepción del trabajo radicalmente diferente a la que ha predominado hasta ahora, basada en la división del trabajo, la especialización y la departamentalización por funciones.

.

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que dicen relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios.

Los procesos no están completamente aislados en una organización, existen estructuras, políticas y prácticas que sustentan a los procesos. Al rediseñar los procesos hay que variar muchas de estos marcos de sustentación.

Otro elemento importante en el concepto de reingeniería es que esta busca resultados de gran impacto. Si una empresa desea disminuir en un 5% los costos, es mejor que utilice otro enfoque menos radical y de menor riesgo. La reingeniería busca resultados espectaculares, a diferencia de otros enfoques que se caracterizan por buscar resultados incrementales y continuos. El precio de un cambio tan radical como la reingeniería, más allá de su dimensión económica, debe tener una compensación con resultados realmente importantes.

Como consecuencia de lo anterior, la reingeniería implica un cambio de alto riesgo. Si usted va a cambiar radicalmente las cosas habrá que asumir riesgos. Estos riesgos son de todo tipo: económicos, de personal, organizacionales. Naturalmente el riesgo de un cambio radical se puede atenuar y muchas empresas lo han realizado con extraordinario éxito, pero es importante saber desde el inicio que hay que administrar el proceso de cambio más allá del diseño estrictamente técnico de los procesos.

Davenport señala: "que el mejoramiento continuo implica menos riesgo, pero sus resultados también son relativamente menores. La innovación de procesos debe formularse objetivos ambiciosos, debe variar estructuras, redistribuir el poder y movilizar al personal y los recursos de manera significativa, todo lo cuál naturalmente provoca un nivel alto de resistencia al cambio y riesgo".

Para quienes desean estudiar o implantar este enfoque se encontrarán con dos perspectivas: la reingeniería y la innovación de procesos.

Davenport plantea que la reingeniería es solo una parte de lo que es necesario en un cambio radical de procesos, por cuanto se refiere específicamente al diseño del nuevo proceso. En cambio, la innovación de procesos involucra la visión y estrategias del nuevo trabajo, el diseño del proceso y la ejecución del cambio en sus complejas dimensiones tecnológica, humana y organizacional.

Si bien hasta mediados de los años noventa la reingeniería y la innovación de procesos eran dos perspectivas distintas para enfocar los problemas organizacionales, en la actualidad el concepto casi exclusivamente técnico de la reingeniería ha evolucionado y sus perspectivas son más amplias que las que le dieron origen. Si se usa la reingeniería en su concepto actualizado, con una perspectiva amplia, no hay razón para diferenciar entre los términos citados.

Impacto de este enfoque

La reingeniería en pocos años ha revolucionado la gestión gerencial. Desde 1992 los ejecutivos de grandes empresas consideraron casi de inmediato al rediseño como una alternativa viable y estuvieron dispuestos a provocar importantes cambios en sus compañías. Hacia 1995 se estimaba, de acuerdo a un estudio de la consultora estadounidense *CSC Index*, que aproximadamente entre el 70% y el 75% de las más grandes empresas estadounidenses y europeas estaban en proceso de aplicación de la reingeniería, además, aproximadamente la mitad de las restantes estaban analizando la posibilidad de adoptarla.

Encuestas a altos ejecutivos en Estados Unidos, realizadas entre 1992 y 1994 por la empresa *Gateway*, indican que la reingeniería es la iniciativa más adoptada por la empresa para alcanzar sus metas estratégicas. Las razones más frecuentes para llevar a cabo un proceso de reingeniería por los ejecutivos consultados fueron: la competencia, la rentabilidad y la participación en el mercado.

En América Latina esta nueva concepción gerencial ha tenido un impacto significativo y una gran cantidad de empresas han ejecutado o esta evaluando la posibilidad de aplicar la reingeniería.

Criticas y revisiones a la reingeniería

El concepto original de reingeniería ha sido duramente criticado desde diversos ángulos. La mayoría de estas críticas corresponden a procesos de reingeniería que han fracasado. Sin duda la reingeniería nos ofrece excelentes posibilidades para mejorar en forma significativa la productividad de una organización, pero el diseño del cambio y su implantación deben tomar en cuenta la experiencia generada en el mundo empresarial durante estos últimos años.

Las mayores críticas a la reingeniería se han centrado en la forma errada en que se enfocó originalmente el papel de la cultura organizacional y de los empleados en el proceso. A esta crítica se unieron incluso sus propulsores más connotados, reconociendo que muchos fracasos fueron una consecuencia de esta visión simplista de los citados temas. Champy señala que la reingeniería está en dificultades y que para él no es fácil reconocerlo, ya que fue uno de los dos individuos que introdujeron el concepto. Para este experto de la reingeniería la revolución que iniciaron en 1993 se quedó a mitad de camino, debido a que se enfocaron hacia lo operativo y descuidaron el rediseño de la gerencia, de los administradores.

"No fui lo suficientemente inteligente", admite el otro pionero de la reingeniería Michael Hammer, agregando que: "Por mis antecedentes de ingeniero, no presté suficiente atención a la dimensión humana. He aprendido que es un factor vital". Si bien tanto Hammer como Champy han reconocido cambios importantes al enfoque original, ambos no coinciden en los mismos, al punto que han preferido plantear cada uno su propio enfoque por separado en sus libros posteriores.

Otra crítica generalizada es que la reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal y recargar el trabajo a quienes permanecen en la empresa. En la práctica una apreciable cantidad de empresas anuncian procesos de reingeniería, pero aplican otra cosa: reestructuraciones o "adelgazamiento organizacional", acompañado normalmente por despido de personal. A veces se hace a propósito, a fin de confundir a la opinión pública y al personal, pero en otras oportunidades es por desconocimiento de lo que es realmente la reingeniería. Esto ha provocado que los trabajadores le teman y su solo nombre puede causar sospechas, repliegue, resistencia y desánimo.

Otro tipo de crítica se ha centrado en la relación reingeniería automatización. La automatización a menudo ha sido confundida con la reingeniería, lo que ha provocado que muchas empresas automatizen sus errores. La reingeniería se apoya en la automatización, pero automatizar no es hacer reingeniería. Una empresa puede automatizar un proceso ya existente, haciendo que sea más eficiente, pero no necesariamente lo rediseña. Algunos han llamado a esto "pavimentar la acera". La reingeniería en cambio es el rediseño de los procesos, es diseñar una nueva vía por donde pasara la acera. Para llevar a cabo este cambio la automatización es, sin duda, una ayuda fundamental.

En la práctica los desajustes entre reingeniería y automatización han sido también significativos por otras razones: la automatización es costosa y requiere de altos presupuestos que no siempre alcanzan, los sistemas de estas características son a veces complejos y difíciles de ensamblar a las necesidades de la empresa, los centros de cómputo de las empresas no están preparados para un cambio radical de este tipo, la nueva tecnología provoca

resistencia del personal, etc. En todos estos casos, un fatal desenlace de los sistemas de automatización, sea en la etapa de diseño o de implantación, provocan un efecto grave en todo el proceso de reingeniería.

Otro factor que ha traído críticas a la reingeniería se centra en la naturaleza misma de este enfoque.

Todo cambio genera en algún grado este tipo de reacciones, pero cuando el cambio es radical el riesgo aumenta, lo que hace imprescindible que los administradores no solo estén capacitados en el diseño técnico, sino también en la administración del cambio.

Muchas empresas han fracasado en su intento de rediseño por la forma poco apropiada en que se han enfocado los diversos factores de la administración del cambio, los cuales adquieren relevancia para atenuar el efecto negativo que pueda producir una resistencia abierta o encubierta del cambio.

Los autores coinciden en la alta cantidad de compañías que han fracasado en sus intentos por lograr el éxito a través de la reingeniería, aunque los porcentajes de fracaso son variables.