

REINGENIERIA DE ORGANIZACIONES

Eleodoro Ventocilla, 1992

Un nuevo enfoque técnico de la transformación de organizaciones recorre el mundo: La Reingeniería; y bajo este título se cobijan diversas disciplinas, como son: La Reingeniería de Sistemas, La Reingeniería de Procesos y la Reingeniería de Organizaciones; cuyo desarrollo al principio relativamente paralelo y hoy cada vez más convergente, a veces crea confusión en quienes se encuentran dedicados a la tarea de reinventar sus organizaciones.

La Reingeniería de Sistemas.

El enfoque de Reingeniería tuvo su origen alrededor del segundo lustro de la década del ochenta, en el ambiente altamente estructurado de la “Reingeniería de Sistemas”, título con el cual se alude a una disciplina que tiene por objeto central la transformación integral de los sistemas automatizados de una empresa – y en particular los administrativos – con el fin de producir cambios dramáticos en sus indicadores de efectividad y eficiencia y sobre todo, mejoras radicales en el tiempo de respuesta a los requerimientos de los Usuarios – Clientes del Sistema”. La Reingeniería de Sistemas, reconoce la dinámica de profundas transformaciones que vive el campo de la informática (20 a 30% de los medios de la informática quedan obsoletos cada año) y por ello se fundamenta, en gran medida, en el cambio de la plataforma tecnológica que sustenta la arquitectura de los sistemas administrativos automatizados de una empresa (en la búsqueda de una creciente y más veloz conectividad a la gente y a los recursos de datos disponibles en la organización) para, con base en ese cambio, proceder al rediseño de la estructura de las relaciones y transacciones que se dan entre las diversas entidades participantes en el sistema sujeto a transformación. Para ello la Reingeniería de Sistema acude a la integración (al interior de los proyectos de Reingeniería) del nuevo instrumental que está en constante desarrollo en el campo de la informática y en particular, al Moldaje de Información, las herramientas CASE y las tecnologías para la migración de sistemas de una plataforma tecnológica a otra.

La Reingeniería de Procesos.

Posteriormente, los profesionales de la Ingeniería Industrial, extendieron este enfoque a todos los procesos sistemáticos de las empresas y en particular a los procesos productivos de las empresas manufactureras o de procesos integrados (intensivos en el uso de tecnologías conectadas); dándole el nombre de “Reingeniería de Procesos”. Esta extensión del alcance respondió, sobre todo, al creciente constatar que la conservación de la posición del mercado de las empresas reside en gran medida en el desarrollo de una capacidad y velocidad de innovación de sus productos y procesos, mayor que la de su competencia. Lo cual, por otra parte, dada las velocidades actuales de transformación, no pueden descansar en simples actividades de Ingeniería de Reversión (Reverse Engineering) cuando las empresas aspiran a conservar y desarrollar un liderazgo de mercado. En síntesis bajo el nombre de “Reingeniería de Procesos” se cubre el diseño y rediseño constantes de los procesos sistemáticos – con énfasis en los procesos productivos – de una empresa. La reingeniería de Procesos se efectúa en estrecha coordinación con el Área de Investigación y Desarrollo y se sustenta en el uso intensivo de los instrumentos derivados de los avances tecnológicos en los campos de la Robótica, La Automatización de los Procesos y Las Tecnologías de Diseño y Rediseño Industrial.

Reingeniería de Organizaciones.

Alrededor de 1988 y también a partir de los conceptos de la Reingeniería de Sistemas, Mike Hammer Associates, estructuró una propuesta conceptual que llamó “Business Reengineering” (Reingeniería de Negocios), sería la traducción literal) con el objeto de propugnar un “Salto Cuántico” (Quantum Leap) en el estado de desarrollo tecnológico, como a nivel de su inserción en la dinámica económica de los mercados (debemos recordar que muchos descubrimientos tecnológicos que se han efectuado en los laboratorios de Occidente, han terminado convertidos en artículos de consumo y comoercializados por los cinco dragones asiáticos); toda vez que, en la opinión de Hammer Associates, la vía del “Mejoramiento Continuo”, propugando por los difusores en Occidente de los conceptos de la Calidad Total, aparece como un camino contrario a la tradición cultural de Occidente (más orientados a fuertes avances “discretos” que ha sostenidos avances “continuos”) ¹ y que, por otro lado, dadas las transformaciones surgidas en los mercados mundiales y las ventajas ya logradas por los competidores asiáticos se corre el riesgo estratégico de hacer permanente la condición de segundones el mercado global o, al menos, constituye una opción de camino muy largo para retomar el liderazgo. En el cuadro siguiente se ilustra: la diferencia entre las propuestas del “Mejoramiento Continuo”y la del “Salto Cuántico”como vías para la recuperación del liderazgo Occidental en los mercados mundiales

Esta es la intención subyacente en la Reingeniería de Organizaciones y la definición operativa más conocida es la que propono Mike Hammer:

LA REINGENIERÍA DE ORGANIZACIONES

UNA DEFINICIÓN:

“Es el pensamiento fundamental y rediseño radical de todo un sistema de negocios

- Proceso de negocios.
- Definición de tareas.
- Estructuras Organizacionales.
- Sistemas de Gerencia y Control.
- Valores y Creencias.

Para lograr mejoras dramáticas en los indicadores críticos del desempeño (Costo, Calidad, Servicio, Velocidad)”

Fuente: Hammer and Company

Esta definición es acompañada de una “Visión” de lo que deberían ser las organizaciones como consecuencia de pasar por procesos de Reingeniería.

LA ORGANIZACIÓN DESPUÉS DE LA REINGENIERÍA

Tareas	:	Multi-dimensionales
Estructura	:	Equipos
Eje Central	:	Procesos
La Gerencia	:	Soporte y Apoyo
Ejecutivos	:	Líderes
Prioridad	:	Resultados
Medidas	:	Operacionales
Focus	:	Externo
Valor	:	Entusiasmo
Reto	:	Inventar

Fuente: Hammer and Company
The Dublin Group, Inc.

- Enjambres Corporativos
- Equipos con Poder

Fuente: Quinn Mill

Como puede observarse, bajo el rótulo de la Reingeniería de Organizaciones se esconde una intencionalidad mayor que la de simple transformación de los procesos sistemáticos se trata de una vocación de transformaciones radicales, articulada a la creciente verificación de la mayoría de las configuraciones organizacionales tradicionalmente aceptadas, ya no son funcionales en un mundo que – como diría Drucker – ya cambió.

En tal sentido La Reingeniería de Organizaciones persigue una transformación radical a nivel estructural, que llega a tocar la plataforma cultural que da sustento a los procesos asistemáticos. Y en este aspecto en el que residen la mayor parte de los argumentos de diferenciación y también de similitud con las propuestas de la corriente de la Calidad Total, toda vez que ambos conceptos preconizan la necesidad de un “**mejoramiento sistemático**” basado en el cambio de la filosofía de gestión y la estructura de valores y creencias que define la cultura organizacional; diferenciándose en que la Reingeniería en que la Reingeniería de Organizaciones persigue la transformación a partir de una transformación estructural integral y en el marco de proyectos a ser realizados en *períodos de tiempo relativamente cortos*² y utilizando los recursos técnicos de las Reingeniería de Sistemas y Procesos en conjunción con los avances en otros campos de la tecnología empresarial tales como; La Logística, La Ingeniería Financiera, y los “Sistemas Electrónicos de soporte al Desempeño”.

La Reingeniería: Una Síntesis esperada.

El aparente eclecticismo, que parece dominar los postulados con que el concepto de Reingeniería se ha ido enriqueciendo en los últimos tiempos, es síntoma de una transformación fundamental, que acaba con los tradicionales encasillamientos conceptuales característicos del desarrollo teórico en materia de organizaciones y que han dado lugar a cierto fundamentalismo según el cual la Reingeniería aparece como una respuesta lógica de Occidente, en el curso de la evolución de la Teoría de las Organizaciones, para dar lugar una síntesis, actualmente en construcción, que posibilitará superar muchos de los fracasos que, en sus procesos de cambio, han sufrido y están sufriendo aquellas organizaciones que se han sometido a Programa-Paquetes de Calidad Total cerrados a la incorporación de nuevas tecnologías o que no discriminan la singularidad de los requerimientos que emergen de cada contexto. En el diagrama (ver página siguiente) se ilustra esta convergencia desde una perspectiva histórica:

Es decir, en nuestra opinión, la Teoría de las Organizaciones y sus procesos de transformación está convergiendo en la consideración de la organizaciones como un Fenómeno Técnico³, cuya transformación, para ajustarla a los nuevos requerimientos del Entorno, exige intervenciones a todos los niveles del sistema, pero ajustarla a los nuevos requerimientos del entorno, exige intervenciones a todos los niveles del sistema, pero en particular énfasis en las dimensiones sociales y técnicas (entendidas estas últimas, como la conjugación del conocimientos y los medios requeridos para que las personas efectúen las tareas). Lo cual explica la naturaleza de los instrumentos a que suele acudir al efectuar las tareas de Reingeniería.

Algunos Instrumentos de la Reingeniería.

Al ser la Reingeniería una actividad dirigida al diseño, rediseño e implantación de mejoras radicales (“Saltos Cuánticos”) en las organizaciones, para materializar objetivos de negocios o institucionales, en un mundo que cambia día a día; es una actividad necesariamente compleja, toda vez que la conceptualización de las organizaciones como “sistemas sociotécnicos”: Sistemas que interactúan con su entorno, mediante procesos y estructuras que integran recursos – y sobre todo personas y tecnología – en la búsqueda de la realización de objetivos compartidos, implica hacer equipo con el cuerpo gerencial y supervisorio de una organización, para producir los cambios, aplicando de manera coherente el instrumental generado en disciplinas tan diversas como:

- **La ingeniería financiera**

El uso creativo e innovador de las técnicas financieras para el diseño y rediseño de productos y procesos financieros destinados a reducir el riesgo financiero y a facilitar el acceso a fuentes de crédito de menor costo.

INSTRUMENTOS.

INGENIERÍA FINANCIERA:

- Ejecución de procesos de inversión y desinversión.
- Reconstrucción de las bases que sustentan el equilibrio financiero.
- Desarrollo de productos financieros.
- Abaratamiento del crédito por vía del acceso a fuentes de crédito no tradicionales: Mercados Secundarios.
- Distribución del riesgo en el mercado.
- Construcción de Alianzas Estratégicas.
- Concentración de recursos en áreas de fortaleza.

DKV Asociados, C.A

• La ingeniería de la Información y del Conocimiento.

La compresión de tiempo y del espacio mediante el uso de la informática para el diseño y rediseño de redes de comunicaciones y los flujos, procesos y sistemas de información que articulan interna y externamente a las organizaciones.

INSTRUMENTOS**INGENIERIA DE LA INFORMACION Y DEL CONOCIMIENTO.**

- Levantamiento y documentación de los procesos de la empresa: Modelo de empresa.
- Modelo de Sistemas,
- Construcción de la plataforma tecnológica para la compresión del tiempo y la distancia.
- Desarrollo de la memoria organizacional: captura y desarrollo de las normas organizacionales.
- Conectividad a la información y a la gente.
- La estructura: algo más que un dato.
- Redistribución del poder y la autoridad.
- Sustento de la Estrategia de Sistemas en el Rediseño de los procesos de negocios

DKV Asociados, C.A.

• La ingeniería de Procesos.

La aplicación de las técnicas de la computación y de la electrónica para la automatización de procesos productivos y administrativos.

• La logística

El diseño y rediseño de los flujos físicos de materiales para asegurar el óptimo desempeño en la administración estratégicas de las disponibilidades, el espacio y el tiempo de procesos.

INSTRUMENTOS

- Integración del flujo físico de materiales: interno y externo.
- Creciente “Outsourcing” en los frentes de servicio y transporte.
- El tiempo de servicio al cliente: la variable clave.
- El Cliente: Abre y cierra los procesos.

DKV Asociados, C.A

- **La gerencia del cambio.**

La administración estratégica de la transiciones organizacionales en sistemas complejos, aplicando las ciencias de la conducta al desarrollo de los procesos integradores.

INSTRUMENTOS

TECNOLOGÍA DEL CAMBIO

- Cambio Planeado.
- La vía del caos.
- Gerencia de procesos.
- El Motor del Cambio.
- Investigación – Acción
- La organización que aprende.

DKV Asociados, C.A

- **Las medidas de efectividad y el “benchmarking” a nivel global**

El uso de indicadores y estándares internacionales para la estimulación del posicionamiento y competitividad en el uso de los recursos de una organización, en un sector económico a nivel mundial. Como es el caso de la Red Internacional de Benchmarking del Instituto Saratoga.

• Los Sistemas EPSS

Sistemas computarizados pegados a la tarea que, a diferencia de las llamadas herramientas de productividad: Hojas de cálculo, Procesadores de Palabras, Graficadores, Manejadores de Bases de datos, etc. –son diseñados para su aplicación específica en un contexto dado de tarea. Por ejemplo: para apoyar el desempeño en la preparación de una pizza (Caso Domino's Pizzas) o para preparar un taco (Caso Taco Bell) o para la venta de componentes electrónicos (Caso Intel).

Utilizando intensivamente los recursos de las interfaces gráficas y multimedia.

INSTRUMENTOS**EPSS/CBT****Electronic Performance Support System / Computer Based Training.**

- Sistemas pegados a la tarea.
- Amplio acceso a la información y el conocimiento requerido para el desempeño efectivo de la tarea.
- Énfasis en la interfase usuaria.
- Uso de recursos gráficos y multimedia.
- Cambio en el molde conceptual de la ingeniería de software.

DKV Asociados, C.A

• La Arquitectura Sociotécnica

Metodología desarrollada por DKV Asociados para articular las técnicas disponibles con el objeto del diseño y rediseño de la configuración estructural de una organización.