

¿POR QUÉ SE ADMINISTRA LA EMPRESA EN FORMA VERTICAL CUANDO LOS PROCESOS PRODUCTIVOS FLUYEN EN FORMA HORIZONTAL?

REINGENIERÍA: UN ENFOQUE DE TODO O NADA¹

La estructura departamentalizada de las organizaciones ofrece un panorama fragmentado de las mismas, ya que de esta forma no se tiene una visión completa de los procesos que en ellas tienen lugar.

Cuando los procesos se fragmentan en áreas y éstas a su vez en tareas individuales, nadie es responsable en su totalidad. Para que “fluya” el trabajo, se implementan procedimientos administrativos con el único propósito de manejar la transferencia de trabajo de un área a otra. Estos procedimientos no sólo reducen la efectividad organizacional (mayor tiempo de procesamiento, rigidez en las tareas), sino que además aíslan los procesos productivos del cliente final.

Si se requiere responder en forma flexible a las variaciones de la demanda, reducir costos, obtener un buen nivel de servicio al cliente y/o alcanzar niveles más altos de competitividad, *es necesario que estas viejas estructuras se modifiquen*. Para lograrlo se requiere abandonar muchas de las ideas y supuestos fundamentales sobre las que se han estructurado los negocios, se requiere *“repensar y reinventar la empresa”*...

1. ¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA DE NEGOCIOS?

“La reingeniería es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”

La Reingeniería implica un *cambio radical* en la forma de concebir las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser *visualizadas en términos de procesos*.

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio, cuestionando sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La Reingeniería significa una revolución en la forma de administrar la empresa; su éxito no se basa en mejorar lo existente sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas de nuevo. Se dice que la Reingeniería es *“voltear la página anterior e iniciar una en blanco.”*

La reingeniería analiza el proceso, lo observa completo desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener valor para el cliente. Aunque las tareas individuales son importantes para el desarrollo del proceso completo, ninguna de ellas es importante si el proceso global no funciona; ninguna de ellas importa si el cliente no recibe el producto final esperado en tiempo y forma.

El proceso de reingeniería cambia las preguntas “¿cómo, cuándo, dónde y con quién?” y antepone la pregunta ***“¿Por qué?”*** Aquí se cambia radicalmente la pregunta “¿Cómo podemos mejorar lo que ya estamos haciendo?” por ***“Lo que estamos haciendo, ¿ es lo correcto?”*** Hacer estas preguntas obliga a las empresas a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios.

La reingeniería implica borrar todo lo pasado y empezar de nuevo. Se determina primero qué debe hacerse y luego cómo debe hacerse. ***Se olvida de lo que es y se concentra en lo que debe ser.***

¹ Extraído y adaptado de diversas fuentes para su utilización en cursos universitarias. Ver Bibliografía.

2. QUÉ NO ES LA REINGENIERÍA

- *Reingeniería NO es downsizing.* Esto significa reducir trabajo, recursos y gente para obtener una mejor posición financiera en el corto plazo.
- *Reingeniería NO es una mera reestructuración o reorganización.* Éstas se basan en la reducción de niveles jerárquicos y en la modificación de ciertas áreas de la empresa, pero aún cuando algunas de éstas desaparezcan y otras nuevas se formen, se siguen conservando las viejas estructuras fragmentadas.
- *Reingeniería NO es automatización.* La tecnología informática juega un importante papel en el rediseño de procesos, pero no como un nuevo mecanismo para ejecutar un viejo proceso -en cuyo caso, se estaría sub-utilizando esta herramienta-.
- *Reingeniería NO es una “reingeniería de software”.* No es una reconstrucción de sistemas informáticos obsoletos en otros más modernos y efectivos.
- *Reingeniería NO es mejora continua.* Esta filosofía se basa en mejorar día a día un proceso establecido aplicando una filosofía de Calidad Total que se transmite a toda la organización. La reingeniería no implica realizar mejoras marginales, sino que pretende un “shock de cambio”.

3. UNA SECUENCIA LÓGICA

El rediseño organizacional con base en procesos busca orientar las actividades de un empresa siguiendo un secuencia lógica. Anteriormente, la mayoría de los esfuerzos de optimización de procesos se referían a eliminar o reducir todas las *tareas* que no agregaban valor para el cliente. Sin embargo, muchas de estas tareas podían estar haciéndolo pero no en una secuencia natural o lógica. *El proceso de reingeniería busca primero cuál es el mejor camino para llegar al cliente y después busca optimizarlo.*

Analicemos los siguientes casos de reingeniería:

- Para poder pagarle una factura de menos de 500\$ a un proveedor, una empresa necesitaba un proceso de 21 pasos –entre manejo de información, captura, autorizaciones, firmas y análisis- y 30 días, con un costo de emisión superior a los 550\$. En muchos casos, un cheque menor de 500\$ podía costar más de 1100\$.

El equipo de reingeniería preguntó: *¿Cuál es la secuencia lógica del proceso de emisión de un cheque?* La respuesta consistió en un proceso de tres pasos, que podía realizar una sola persona en 5 min. Al revisar el proceso anterior se dieron cuenta que había 19 pasos que no agregaban valor, la mayoría eran controles, y algunos controles sobre los controles. *El problema no radicaba ni en las tareas ni en las personas que las realizaban, sino en la estructura del proceso en sí.*

Al presentar el proceso rediseñado ante el Dir. Gral., la primera pregunta fue: “Si le doy poder a una sola persona para emitir el cheque, no abusará de él?” La respuesta surgió del manejo de la información de los consumos. La mayoría de ellos se solicitan directamente de producción, y tienen estimaciones semanales. Además, se cuenta con información histórica de los consumos de cada uno de ellos. Como resultado final, el proceso de emisión de un cheque menor a 500\$ se redujo a 1 día, con un costo inferior a los 100\$, y con posibilidades de reducir el 75% de los costos del Dpto. de Compras.

- Uno de los factores críticos para una solicitud de crédito, no son las tasa de interés, ni las garantías, sino el tiempo de respuesta. Muchos de los clientes que solicitan un crédito hipotecario en una institución bancaria cuentan con una buena oportunidad de adquirir un inmueble a un precio razonable. Sin embargo, la mayoría de este tipo de solicitudes tardan en resolverse entre 2 y 3 meses. Cualquier buena oportunidad

se diluye en el tiempo. Un banco muy importante se dio cuenta de ello y redujo el tiempo de respuesta para una solicitud de crédito hipotecario de 90 días a tan sólo 1 día.

Los supuestos en que se basaba el proceso anterior estaban errados. Un proceso de reingeniería fue la solución. El proceso original suponía que la mayoría de las solicitudes de crédito eran muy complejas, únicas en su clase y difíciles de tramitar, por lo que se necesitaba de la intervención de un especialista para cada etapa del proceso. La realidad era muy diferente, la mayoría de las solicitudes eran sencillas y claras, no necesitaban de ningún especialista. El trabajo era rutinario y repetitivo. Cuando se analizó la cadena de valor, menos del 1% del trabajo agregaba valor. El 99% restante era tiempo de espera.

Se rediseñó el trabajo, de manera que una sola persona, con el apoyo de un sistema de información adecuado, pudiera resolver la mayoría de las solicitudes de crédito hipotecario. Si la solicitud era normal, en 1 día se resolvía, en situaciones difíciles, esta persona podía acceder a los especialistas necesarios.

4. CAMBIOS RADICALES

Al rediseñar la empresa en base a los procesos, se realizan cambios radicales dentro de su estructura, roles, responsabilidades, valores, relaciones internas y forma de ejercer el liderazgo. Dentro de los cambios más significativos se pueden mencionar:

- *Varios oficios se combinan en uno:* las tareas se integran y se comprimen, horizontal y verticalmente, provocando una reducción del tiempo de ciclo, disminución de errores y de costos.
- *Se modifica la estructura organizacional:* se cambian los departamentos funcionales por equipos de procesos.
- *Se pasa de un sistema de jerarquías a una organización más plana:* se transfieren las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que hacen el trabajo.
- *Los líderes deben acercarse a las personas que realizan el trabajo,* deben ser capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos. De gerentes supervisores se pasa a gerentes facilitadores, entrenadores y desarrolladores de habilidades.
- *Los pasos del proceso se ejecutan en un orden natural:* se establece una secuencia de trabajos en función de lo que es necesario hacerse antes y después –cuando el proceso se diseña sin una secuencia lineal, muchas tareas pueden realizarse en forma simultánea, reduciendo tiempos y evitando la necesidad de armonizar distintos pasos del proceso que no tienen por qué ser compatibles o secuenciales con el anterior-.
- *Hay un solo responsable de todo el proceso:* se consolida la responsabilidad de los distintos pasos del proceso en una sola persona, eliminando así gran parte de la burocracia y procesos administrativos, y, como consecuencia lógica, se aumenta la flexibilidad, se reduce el tiempo del proceso y se mejora el control.
- *Cuando el proceso lo realizan varias personas, cada trabajador es responsable de todo el proceso, aunque solamente trabaje en alguna parte de éste.*
- *Los procesos tienen múltiples versiones, cada una sintonizada con los requisitos de diferentes mercados, situaciones o insumos:* esto implica asumir que no habrá un proceso estandarizado o tradicional para todas las situaciones. El trabajo en serie, repetitivo y fragmentado desaparece.
- *Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales y trabajadores con multihabilidades.* La mayoría de los pasos de un proceso, con sistemas de apoyo eficientes, los puede desarrollar una sola persona. Cuando no es posible estructurar los procesos de esa manera, varias personas ejecutan las diferentes etapas del proceso, pero no se aíslan en tareas individuales. Por otra parte, se eliminan los trabajadores “ponepiezas” y se desarrollan trabajadores con multihabilidades, capaces de desempeñar varias labores e inclusive intercambiar puestos con la misma habilidad. (Para ello se requiere capacitación y entrenamiento)

- *Se fomenta la visión global y el trabajo en equipo:* cada trabajador asociado a un proceso integrado está consciente de que su labor no se mide por su esfuerzo individual, sino por los resultados de todas las personas que trabajan en el mismo.
- *Se modifica el enfoque de medición de desempeño, de actividades a resultados:* las contribuciones y el rendimiento son las bases principales de remuneración; las remuneraciones no se establecen en función de la posición de la persona en la organización, sino por el *valor creado*. El criterio para las promociones no es la antigüedad, las horas que pasan en oficina, sino *la capacidad, habilidades desarrolladas y orientación a resultados*.
- *La tecnología de la información es una herramienta esencial,* ya que permite rediseñar los procesos. El poder de la tecnología reside en que permite romper reglas y crear nuevas maneras de trabajar.
- *Se combina centralización y descentralización:* Las unidades actúan como si fueran autónomas, pero, al mismo tiempo, la tecnología y las redes tienen la capacidad de centralizar la información y, en muchos casos, también aprovechar economías de escala.

5. ¿CÓMO EMPEZAR?

- *Comprender las necesidades del cliente externo*

Muchas veces, las necesidades de los clientes parecen obvias, pero, en la mayoría de los casos no se comprenden en forma acabada. Por ejemplo, la mayoría de las instituciones bancarias estudian de qué forma reducir el tiempo de espera en las filas. Se introducen entonces programas que premian la velocidad de atención y/o se instalan televisores para reducir en forma aparente el tiempo de cola. Un análisis más profundo de la cuestión puede revelar, por ejemplo, que la mayoría de los clientes más importantes para un banco no acuden a la sucursal, sino que envían a un empleado, gestor o mensajero, por lo que el tiempo de permanencia en fila es importante, pero no determinante. Por otra parte, casi el 80% de la gente que va a la sucursal bancaria realiza pagos menores, como impuestos o servicios municipales. Estas operaciones son las menos redituables para el banco. Estos clientes, a la larga, ahuyentan a los clientes - objetivo del banco...

La pregunta que se formula para mejorar el proceso de atención no debería ser *¿cómo podemos disminuir el tiempo de permanencia del cliente en el banco?*, sino: *¿por qué el cliente tiene que ir al banco?...*

- *Determinar el nuevo papel del negocio en el mercado*

La dinámica de los mercados imprimen mayores exigencias de adaptación y respuestas flexibles. El negocio debe rediseñarse de tal forma que permita obtener procesos robustos con mayor probabilidad de éxito. Si el negocio, está mal enfocado, todas las acciones emprendidas estarán, por definición, equivocadas...*¿Nuestro negocio tendrá posibilidades de competir en el futuro? ¿Qué podría hacer la empresa para cambiar las reglas de juego, aunque éste fuera muy difícil?*

- *Comprometerse con el cambio requerido*

La Administración debe estar comprometida realmente con el cambio requerido, de otra forma, se irá directo al fracaso, sea que se aplique reingeniería o cualquier otro tipo de herramienta.

- *Rediseñar los procesos clave, no los subprocesos*

Un proceso-clave o proceso principal es un conjunto de actividades que fluyen a lo largo de la organización y que une varias divisiones, departamentos o funciones en apoyo del macroproceso de negocio. Estos procesos-clave son parte vital de la estrategia del negocio y generan la capacidad de proporcionar productos o servicios a los clientes externos y, por lo tanto, *impactan directamente en los resultados del negocio.*

En cambio, los subprocesos o procesos de apoyo están subordinados a un proceso-clave, que fluye por medio de cadenas cliente-proveedor. Estos subprocesos no son estratégicos y pueden darse dentro de una unidad de negocio, departamento y, en algunos casos, llegar a cruzar las fronteras funcionales de un área determinada. Por lo general, estos negocios no trascienden al mercado.

Si el proyecto de reingeniería se ubica en un proceso clave, todas las áreas de la empresa se ven afectadas y participan en el rediseño. Esto impacta directamente en los resultados para el cliente externo. Cuando se rediseña solamente un subproceso, el resultado puede tener efectos neutros o negativos en un proceso-clave o en otros subprocesos y tener no tener ningún impacto con el cliente final o tener resultados indeseables para el mismo.

Ejemplos para una organización bancaria:

- Procesos-clave de contacto
Ingresos por servicio, con los subprocesos de facturación y cobranzas
Obtención de clientes, con los subprocesos de marketing, ventas, investigación de mercados
Servicio al cliente, con los subprocesos de atención y servicio al cliente, servicio técnico
- Procesos-clave de infraestructura
Operaciones, con los subprocesos de planeación y mantenimiento de la red
Administración y Finanzas, con los subprocesos de ingresos, tesorería y control

▪ *Comunicar los cambios requeridos y sus beneficios. Brindar capacitación y entrenamiento*

El rediseño de los procesos es un cambio radical y estructural, y por lo tanto afecta directamente la cultura de la empresa. Los procesos y la tecnología pueden cambiar más rápido que la adaptación de la gente a los cambios. Si no se trata de igualar esta velocidad, la empresa tendrá que enfrentar una alta resistencia, tanto por parte de los empleados como de los mismos ejecutivos. La reingeniería necesita, por lo tanto, de un proceso paralelo que administre el cambio cultural. Esto ayudará a reducir los riesgos de la implementación, a mejorar la administración de los aspectos humanos del cambio y a aumentar la probabilidad de obtener resultados en tiempo y dentro del presupuesto asignado.

6. BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA

- ✓ *Procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar*
- ✓ *Menores costos* por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor, retrabajos y errores, reducción del ciclo de los procesos
- ✓ *Mayor satisfacción de los clientes*, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio
- ✓ *Mejor imagen de la empresa ante el mercado*
- ✓ *Oportunidades de aumentar ventas*
- ✓ *Mejor clima organizacional*, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo

7. ¿REINGENIERÍA O CALIDAD TOTAL?

La *Calidad Total* es una estrategia de negocios que busca el mejoramiento integral de la empresa mediante la creación continua de valor para el cliente, la optimización y mejora de los procesos productivos y el desarrollo del potencial humano de la empresa. Un programa de Calidad Total observa la empresa como un todo, mientras que la *Reingeniería* se enfoca básicamente en los procesos productivos. Esta última es una *herramientas de apoyo dentro de la estrategia de negocios*, pero puede fracasar si se las utiliza como estrategia de negocios.

La reingeniería de procesos se busca aplicar cuando la mejora continua de la calidad no es suficiente y se necesita un incremento radical y dramático en los resultados. Sin embargo, ambas pueden trabajar juntas, no son excluyentes sino totalmente compatibles. De hecho, muchos de los pasos para su aplicación son similares, *lo que marca la diferencia es el objetivo que la empresa busca en términos de la magnitud de la mejora a implementar y de los resultados esperados.*

Cuando la reingeniería es bien aplicada junto a una estrategia de mejoramiento global, ésta se convierte en una herramienta con posibilidades de aumentar la competitividad de la empresa en forma radical.

	Calidad Total	Reingeniería
Conceptualización	<i>Estrategia</i>	<i>Herramienta</i>
Estructura empresarial	<i>Pirámide con pocos niveles</i>	<i>Procesos completos</i>
Estructura del cambio	<i>Paulatino y constante (cambios graduales)</i>	<i>Abrupto y discontinuo (cambios radicales)</i>
Tipo de Administración	<i>Adm. vertical y procesos horizontales</i>	<i>Adm. horizontal y procesos horizontales</i>
Enfoque	<i>Creación continua de valor para el cliente Optimización de procesos Desarrollo del potencial humano de la empresa</i>	<i>Rediseño de procesos (Directo) Cliente y desarrollo humano (Indirecto)</i>
Proceso	<i>Bajo control y en mejora continua</i>	<i>Rediseñado</i>
Efecto en los sistemas de trabajo	<i>Se mantienen los sistemas de trabajo y se mejoran continuamente Estructuras constantes</i>	<i>Cambio completo en los sistemas de trabajo y del ordenamiento de las tareas hacia procesos completos</i>
Flujo de la información	<i>Importante</i>	<i>Fundamental</i>
Costos	<i>Se mejoran paulatinamente</i>	<i>Se mejoran dramáticamente</i>
Riesgos	<i>Bajos a moderados</i>	<i>Altos</i>
Resultados esperados	<i>Largo plazo</i>	<i>Corto plazo</i>

*Lic. Elda Monterroso
Noviembre 2002*

BIBLIOGRAFÍA

HAMMER, MICHAEL y CHAMPY, JAMES: *“Reingeniería”*

Ed. Norma.
Colombia, 1995
7° edición, 226

VALDES, LUIGI: *“Conocimiento es futuro. - Hacia la sexta generación de procesos de calidad”*

Ed. CONCAMIN (CCTC) (Confederación de Cámaras Industriales de México)
México, 1996 2° Edición.

CHASE, RICHARD B., AQUILANO, NICHOLAS J. & JACOBS, F. ROBERT: *“Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios”*

Ed. Mc. Graw Hill – Irwin.
Colombia, Mayo 2000
8° edición, 885