

Qué es Reingeniería

La Reingeniería

¿Qué es la reingeniería?

De acuerdo a Michel Hammer, la reingeniería es empezar de cero, en una hoja en blanco, porque se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes, como empresas, parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.

La reingeniería se plantea repensar y rehacer los procesos de una organización en función de dos argumentos centrales:

– el **argumento pro acción**, que Hammer define como la "cuña" y que consiste en la razón fundamental del porqué queremos o debemos cambiar. Si no tenemos una razón poderosa, no vamos a hacer el cambio. Es como cuando el doctor le dice al paciente que tiene que cambiar de régimen de vida o que se va a morir en un mes. Mientras más radical y contundente sea éste argumento "pro acción", más convencidos estaremos de hacer el cambio.

– el **argumento pro visión**, que Hammer define como el "imán" y que consiste en la visión que nos atrae, es decir el objetivo o el ideal que estamos buscando con el cambio. Mientras más clara sea la visión de lo que buscamos más fácilmente nos encaminaremos hacia ello y lo lograremos. Esa visión, desde la Teoría del Caos, es un "atractor" y un impulsor autoorganizador, que permiten alinear a todos los miembros de una organización hacia el mismo fin y el restablecimiento del "orden".

La Reingeniería, en un primer momento, es un proceso que debe realizarse de arriba hacia abajo, es decir que debe ser iniciada por el líder de una organización o de un país ("líder transformacional"). Si no existe voluntad política de llevarla a cabo, si no hay decisión y si no se canalizan recursos a la misma, esta no prosperará.

Pero, en un segundo momento, la reingeniería requiere de un impulso de refuerzo en sentido inverso, es decir de abajo hacia arriba, ya que si no se involucra en la misma a todos los miembros de la organización, entonces fracasará, porque en el mejor de los casos la gente de abajo trabajará en otro sentido o dirección, o en el peor saboteará o boicoteará el cambio.

Sin embargo, la principal advertencia de la reingeniería es que si uno no está convencido de llevarla a cabo o de sus bondades, lo mejor es ni siquiera empezar el cambio, porque entonces podemos quedarnos en el peor de ambos mundos. Es decir, con todas las fallas e inconvenientes de los procesos anteriores, en tanto que las ventajas de los nuevos procesos no se van a sentir, porque el proceso se quedará inconcluso.

Lo interesante de la reingeniería es que no hay un "modelo de reingeniería". En otras palabras: el modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería, aunque sí hay ciertos principios de valor universal que pueden ser aplicados en prácticamente todas las organizaciones, asimismo, hay una cierta metodología que se puede rescatar de la experiencia de casos exitosos. Pues como dice el dicho: es más fácil copiar que inventar todo desde cero (benchmarking).

Pero lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. No debemos pensar ya en tareas aisladas,

sino en procesos integrados. La visión es holística. Este es quizá el planteamiento más revolucionario de la reingeniería. En pocas palabras lo que plantea es que los conceptos de la división del trabajo que fueron la clave de la revolución industrial (pensamiento lineal), hoy día ya son obsoletos. Hoy día, lo que procede ya no es trabajar en serie, sino de forma integrada y dinámica. En otras palabras: tenemos que reintegrar todos los procesos, verlos en forma global.

Otro concepto importante de la reingeniería es que se trata de cambios radicales y totales (algunos hablan de cambios "brutales"), es decir cambios del 100%. No se trata de cambios graduales o incrementales.

Estos serían algunos de los principales conceptos de la reingeniería. Es evidente que no podemos describir en este espacio todo lo que es e implica la reingeniería. Les recomendamos mejor leer y estudiar el libro de Hammer, o ir a sus conferencias. Sin embargo, sí es importante entender los conceptos anotados arriba para saber de qué estamos hablando y entender lo que vamos a decir a continuación.

Los 13 Conceptos Fundamentales de la Reingeniería

1. Consiste en empezar de cero, en una hoja en blanco.

Se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes como personas, empresas, instituciones o gobierno parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.

2. Consiste en cambios radicales, brutales, espectaculares.

La reingeniería es enemiga de los cambios graduales, moderados e intrascendentes. Se habla de cambios de 100%, no de cambios incrementales de 20 o 30%.

3. Está enfocada a procesos.

No a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Los viejos principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay nuevos principios. Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.

4. Tiene una visión holística.

Observa todos los procesos desde una perspectiva integral. Ve el todo y no las partes. Tiene una perspectiva global.

5. La división del trabajo ya no funciona.

La división de tareas que fue clave para la revolución industrial (pensamiento lineal) ya es obsoleta. Hoy día ya no procede trabajar en serie, sino en forma integrada y dinámica. Tenemos que reintegrar los procesos. Los actores de la reingeniería deben ser capaces de desempeñar más de un rol.

6. Es enemiga de la especialización. Es multiespecialización (generalista).

La reingeniería es anti-especialización. La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad. En reingeniería lo que más requieres es flexibilidad.

7. Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos).

En reingeniería todo es "pulso y vista". Pura intuición pero no ciega. Parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe nada establecido ni predeterminado. Hay que aprender a administrar o manejar la incertidumbre. Hay que tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión. Es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.

8. Su herramienta principal es la destrucción creativa.

Lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera creativa, construyendo los nuevos procesos. Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo. Tienes que destruir tu empresa ó tu viejo "yo" ó tu organización para hacer una nueva de cero, pero esta destrucción tiene que hacerse de manera sistemática en base a los principios de la transformación organizacional.

9. No hay un "modelo de reingeniería". No hay un plan preestablecido.

El modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería. En el momento que rompas con lo anterior te quedas en el aire, por eso debes tener una tolerancia a la ambigüedad hasta que recompongas los procesos. Sin embargo, debes tener conciencia de que para realizar reingeniería necesitarías asesoría o consultoría externa. Tu sólo podrás avanzar en la mitad de la reingeniería, la otra mitad deberá contar con supervización externa, porque de lo contrario existe el riesgo de caer en la autocomplacencia, en el autoengaño. Sólo una auditoría externa evitará que sigas haciendo lo mismo de antes con un nombre nuevo. No cualquier cambio es reingeniería, sólo un cambio que cumpla y respete todos los conceptos y su metodología.

10. Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. Metanoia.

No debemos pensar en tareas aisladas, sino en procesos integrados. Si sigues viendo el mundo como era antes. Si piensas que no hay nada nuevo bajo el sol y que no debes cambiar tus actitudes, tus comportamientos, tu forma de trabajar o si no estás dispuesto a enfrentar la incertidumbre o la vaguedad, entonces la reingeniería no es para ti. El día que cambies de mentalidad, el día que tengas un cambio cultural, una Metanoia, ese día podrás hacer reingeniería. Un concepto fundamental es que no podrás hacer la reingeniería de una empresa o

de un organismo o de una institución cualquiera si primero no haces una reingeniería de ti mismo. Si no cambias de mentalidad no estás listo para entrar al futuro.

11. En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo.

Debe ser iniciado por el líder de la organización ("líder transformacional"), porque si no hay voluntad y decisión, si no se canaliza poder y recursos, no prosperará.

12. En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso, de abajo hacia arriba.

Si no involucra a todos los miembros de la organización fracasará, porque estos lo boicotarán, lo sabotarán o lo harán más lento. El involucramiento debe hacerse por convencimiento o por "amor a la camiseta".

13. Si uno no está convencido es mejor no hacer reingeniería.

Los resultados pueden ser desastrosos, ya que se dismantlaría lo que funcionaba en el pasado y no se acabaría de instalar los nuevos procesos. Nos quedaríamos en el peor de ambos mundos: todo lo malo del pasado sin lo bueno del futuro.

Si estás convencido de las bondades de la reingeniería, de sus conceptos y de su metodología, no esperes más, ponla en práctica cuanto antes. El mundo ya cambió, ahora falta que cambies tú o tu empresa o tu organización.

Las principales empresas del mundo ya hicieron o están haciendo reingeniería, para pasar de la era de la industrialización a la nueva era de la información–comunicación. El mundo no detendrá su marcha como no se detuvo en el salto del feudalismo al capitalismo. En 20 o 30 años todas las empresas que sobrevivan habrán hecho reingeniería o se fundarán en base a sus principios. ¡Adelántate al cambio, antes que el cambio te cambie a ti o te deje obsoleto!.

*

– Bibliografía

* Dyer W. Wayne. **Tus Zonas Erróneas** (Técnicas audaces, pero sencillas para dominar los esquemas erróneos de tu conducta). Ed. Grijalbo. 1978. México.

* Goleman Daniel. **La Inteligencia Emocional** (Por qué es más importante que el cociente intelectual). Ed. Javier Vergara Editor. 3a Reimpresión. 1997. México.

* Hammer Michael & Champy James. **Reingeniería** (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!). Ed. Grupo Editorial Norma. 5a. reimpresión, noviembre 1994. Colombia.

