

Reingeniería: ¿una nueva revolución?

José Reaño Alvarez

Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima

Es importante entender lo que es “reingeniería”. Este es un término mal usado y del que se ha abusado durante los últimos años. La definición oficial es: “Reinventar y rediseñar radicalmente un proceso para lograr enormes cambios en el funcionamiento y en los resultados”.

Dentro de esta definición hay varios conceptos que merecen aclaración:

- Reingeniería no es lograr mejoras marginales en una organización, es decir, no consiste en mejorar las cosas en un 5% ó 10% sino en lograr un cambio bastante notable que puede ser medido de varias maneras: reducción de costos, aumento de velocidad o mayor precisión. El criterio de evaluación va a depender de la clase de organización en que se lleve a cabo.

- Reingeniería no es mejorar algo que ya existe, sino es desechar lo que se tiene e inventar nuevamente cómo hacer el trabajo. Alguien puede decir que esta es una posición extrema y peligrosa, pero muchos la están adoptando.

Hay una palabra clave en la definición de reingeniería y es: "proceso". Proceso es un conjunto de tareas que crean un producto o servicio para los clientes. En organizaciones tradicionales las unidades de producción están fragmentadas en muchas partes y son inmanejables. Los procesos son el corazón de las organizaciones. Mediante ellos es que las compañías producen bienes y servicios y es aquí donde la reingeniería tiene excelentes resultados.

La otra palabra clave en la definición es: "rediseño". A menudo pensamos que esto se aplica sólo a productos, pero la reingeniería está basada en la premisa de que es fundamental la forma como se ha realizado el trabajo. Los operarios pueden estar bien entrenados y motivados, pero si el trabajo que efectúan ha sido concebido y diseñado pobremente, no estará bien realizado.

El punto inicial para una organización exitosa es un proceso bien diseñado.

¿Qué no es reingeniería?

Se han divulgado muchos conceptos erróneos sobre lo que es reingeniería. Reingeniería no es reducir la cantidad de personal para mejorar los resultados financieros en un plazo más corto, sino inventar nuevas maneras para hacer el trabajo, eliminando todo lo que no es necesario hacer. Es verdad que al hacer esto en muchos casos se van a reducir puestos de trabajo, aunque éste no es el objetivo.

Reingeniería tampoco es "reestructurar", pues está centrada en cómo el trabajo se hace y no en cómo la organización está estructurada, aunque comienza con el diseño de un proceso que inevitablemente va a afectar a toda la organización. Tampoco debe confundirse con automatización, a pesar de que la tecnología juega un papel importante en el rol de la reingeniería. Ésta no se utiliza por el sólo hecho de querer modernizar procesos anticuados.

¿Por qué aplicarlo?

Alguien lo expresó de esta manera: "No lo hagas a menos que tengas que hacerlo". En Estados Unidos de Norteamérica, los factores que han llevado a muchas empresas a hacerlo tienen en común la letra "C": Clientes, Competencia y Cambios.

En un mundo de rápidos cambios, las organizaciones se ven obligadas a modificar sus prioridades de un enfoque tradicionalmente basado en el planeamiento y control a un enfoque tendiente a enfatizar velocidad, innovación, flexibilidad, calidad, servicio y costo.

¿Es aplicable al Perú?

Muchos opinan que la reingeniería es aplicable sólo en los países altamente desarrollados y que está fuera de la realidad peruana. Afortunadamente, en el Perú existen organizaciones en las cuales el dinero no es la medida de todas las cosas, y es allí donde se podría tener más satisfacción profesional al aplicarla.

La reingeniería es aplicable a cualquier tipo de organización, sea grande o pequeña, pública o privada. Ejemplo: ministerios, universidades, hospitales, sindicatos y misiones.

Los profesionales mejor calificados para aplicar la reingeniería a las diversas organizaciones son por lo general ingenieros industriales.



Bibliografía

CHAMPY, James

Reengineering Management. USA, 1993.

HAMMER, Michael

The Reengineering Revolution. USA, 1995.

