

CAPITULO II

REINGENIERIA Y COMPETITIVIDAD

2.1 Conceptos de reingeniería y competitividad

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera fácil el o los sistemas de la compañía, para efectos de lograr incrementos significativos, y en corto periodo de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas. No es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

“La reformulación fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr mejoras dramáticas en las medidas contemporáneas críticas del desempeño, tales como los costos, la calidad, el servicio y la velocidad”.¹

La reingeniería, 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 más 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.

¹HAMMER, Michael y James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution , Nueva York: Harper Business, 1993, p. 32.

Para Hammer y Champú (1993) "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 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 está diseñado siguiendo prácticas 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.

Propiamente hablando: reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

2.1.1 Concepto de competitividad

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.²

2.2 Principios de reingeniería

La reingeniería logra una mejora importante en los procesos de manera que los requerimientos contemporáneos de los clientes sobre calidad, rapidez, innovación, fabricación por encargo y servicio se cumplan. La reingeniería comporta siete nuevas reglas para hacer el trabajo, propuestas por Hammer, que se refieren a quién hace el trabajo, dónde y cuándo se hace, y también a la recopilación e integración de la información.³

² <http://www.recursoshumanos.com.es>

³ MICHAEL, Hammer, James Champy, Reingeniería, 5ta edición, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1994.

Regla 1. Organizarse alrededor de los resultados y no de las tareas. En un solo cargo se deben combinar varias tareas especializadas ejecutadas previamente por diferentes personas. Este cargo podría ser ejecutado por un solo “trabajador” o por un “equipo de trabajadores”. El nuevo cargo creado debe involucrar todos los pasos de un proceso que produce resultados bien definidos. El hecho de organizarse alrededor de los resultados elimina la necesidad de transferencias, lo cual produce una mayor velocidad, productividad y conformidad de los clientes. También provee un solo punto de contacto bien informado para el cliente.

Regla 2. Hacer que quienes utilizan el producto del proceso, lo ejecuten. En otras palabras, el trabajo debe llevarse a cabo en donde tenga más sentido hacerlo. Esto da como resultado que la gente que está mas cerca del proceso ejecute realmente el trabajo, lo cual hace que el mismo pase a través de los límites tradicionales intra e interorganizacionales. Por ejemplo, los empleados pueden hacer algunas de sus compras sin salir de sus oficinas, los clientes pueden hacer ellos mismos reparaciones sencillas y se puede solicitar a los proveedores que manejen el inventario de partes. El hecho de reubicar el trabajo de esta manera elimina la necesidad de coordinar a los ejecutores y usuarios de un proceso.

Regla 3. Fusionar el trabajo de procesamiento de la información con el trabajo real que produce la información. Esto significa que las personas que recaudan la información deben también responsabilizarse de su procedimiento. Esto minimiza la necesidad de formar otro grupo que reconcilie y procese dicha información y reduce enormemente los errores recortando el número de puntos de contacto externo para un proceso. Un departamento de compras por pagar que reconcilia las órdenes de su compra, los avisos de recibo y las facturas de los proveedores es un caso que sirve como ejemplo. Mediante la eliminación de la necesidad de facturas, procesando las órdenes y recibiendo la información en línea, mucha parte del trabajo hecho en el departamento tradicional de cuentas por pagar se hace innecesario.

Regla 4. Trate los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados. La tecnología de la información convierte el concepto de operaciones híbridas centralizadas/descentralizadas en una realidad. Facilita el procesamiento paralelo del trabajo mediante unidades organizacionales separadas que ejecutan el mismo trabajo, mejorando a la vez el control general de la compañía. Por ejemplo las bases de datos centralizadas y las redes de telecomunicaciones permiten ahora que las compañías se unan con unidades separadas o con personal de campo individual y su concordancia con los clientes.

Regla 5. Unir las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. El concepto de integrar únicamente los resultados de las actividades paralelas que deben reunirse finalmente es la principal causa de trabajo rehecho, los altos costos y demoras en el resultado final de todo proceso. Estas actividades paralelas deben unirse de manera continua y coordinarse durante el proceso.

Regla 6. Colocar el punto de decisión en el lugar en donde se ejecuta el trabajo y crear un control para el proceso. La toma de decisiones debe ser parte del trabajo ejecutado. Esto se hace posible hoy con una fuerza laboral mas adecuada y mejor informada, además de la tecnología que ayuda a tomar decisiones. Los controles son ahora parte del proceso. La comprensión vertical que resulta produce unas organizaciones más halagüeñas y responsivas.

Regla 7. Capturar la información una vez en la fuente. En el sistema de organización en línea de la compañía, la información debe recopilarse y capturarse solamente una vez, en la fuente en donde haya sido creada. Este enfoque evita los ingresos de datos erróneos y los costos reingresos.

2.3 Reingeniería: El camino del cambio

Cuando piden una breve definición de reingeniería de negocios, se dice que significa “empezar de nuevo”. No significa chapucear con lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejan intactas las estructuras básicas. No se trata de remendar nada, de hacer componendas en el sistema existente para

que funcione mejor. Lo que significa es abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Significa plantearse este interrogante: “Si yo fuera a crear hoy esta compañía, sabiendo lo que hoy sé y dado el actual estado de la tecnología, ¿Cómo resultaría?” Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.³

Se empezará pues con una definición mejor. Propiamente hablando. “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales costos, calidad, servicio y rapidez”.⁴ Esta definición contiene cuatro palabras claves que son:

1. La primera palabra clave es fundamental. Al emprender la reingeniería de su negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre como funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado; en efecto, las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas. Preguntarse ¿Cómo podemos hacer en forma más eficiente la investigación de crédito? Da por sentado que el crédito de los clientes debe investigar. En muchos casos, el costo de investigarlo resulta superior a lo que se pierde por cuentas incobrables que la investigación evitaría. La reingeniería determina primero que debe hacer una compañía; luego, como debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo debe ser.

⁴ HAMMER, Michael y James Champy, reingeniería, Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia, Noviembre de 1994, p. 34.

2. La segunda palabra clave de nuestra definición es radical, del latín radix, que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llevar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

3. La tercera palabra clave es espectacular. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Si una compañía se encuentra el 10% por debajo del nivel al que debiera haber llegado, si sus costos son demasiado altos en un 10%, si su calidad es el 10% muy baja, si su servicio a los clientes necesita una mejora del 10%, esa compañía no necesita reingeniería, con métodos convencionales, desde exhortar a la gente hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10%. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

4. La cuarta palabra clave en nuestra definición es procesos. Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos. Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos"; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Se define un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y que crea un producto de valor para el cliente.