

RE-INGENIERÍA: ¿ARREGLO RÁPIDO O SOLUCIÓN A LARGO PLAZO?

Por Ignacio Babé
Director General
Juran Institute España, S.A.

Una vez más el mundo, ha sido bombardeado con otra cura milagrosa para los males de las empresas: la RE-INGENIERÍA. La palabra en sí suena muy lógica y el significado que hay detrás parece bastante atractivo. Lo que realmente confunde es que en la literatura de gestión empresarial, se usa la palabra re-ingeniería para cosas muy diferentes, aparece como un nuevo concepto y se ofrece muy poco sobre cómo conseguir los beneficios de la misma.

La literatura actual refiere varios tipos de actividades diferentes atribuidas a la re-ingeniería. Algunos dicen que es demoler la actual organización y coger aire fresco en la manera de hacer los negocios. Otros hablan de redefinir la manera en que se hace el trabajo a través de los procesos clave de negocio. Y todavía otros insisten en que se necesitan nuevos sistemas de información para considerar el valor total de la re-ingeniería. Cada punto de vista representa la visión de una persona o de una organización sobre lo que es la re-ingeniería. Desafortunadamente, estas actividades raramente son ofrecidas como una solución integrada de lo que las organizaciones necesitan para llevar a cabo una re-ingeniería efectiva. En Juran Institute, creemos que hay tres áreas principales en donde la re-ingeniería puede hacerse y que las tres deben ser parte de un enfoque integrado para considerar el valor total del esfuerzo. Estas son:

- 1) Re-ingeniería del negocio
- 2) Re-ingeniería de los procesos de negocio
- 3) Re-ingeniería de la tecnología de la información

Empezando por la re-ingeniería del negocio, una organización debe entender su visión, valores, mercados, clientes, costos, estructura, etc., de una manera estratégica para proveer un nuevo sentido claro de hacia donde se dirige la organización. En este sentido, la re-ingeniería de los negocios, empieza con la planificación estratégica, que es suficientemente conocida desde hace tiempo.

Segundo, una vez que la organización tiene asegurada su dirección estratégica, la re-ingeniería puede aplicarse para identificar procesos clave de negocio, que son críticos para el éxito de la organización. En esta fase de la re-ingeniería, los procesos clave son definidos, medidos y evaluados en su eficacia y eficiencia, y rediseñados o reingenierizados para crear procesos de calidad superior. Se establece un sistema de gestión basado en la "propiedad" de los procesos y en una gestión para la mejora continua a lo largo de la vida del proceso. Este tipo de re-ingeniería ha sido parte de la gestión de la calidad total durante un buen número de años.

La re-ingeniería de la tecnología de la información, debe seguir la revisión de la dirección estratégica y de los procesos de negocio, para conseguir todo el valor de los esfuerzos de re-ingeniería. La clave aquí es empezar con un buen diseño de procesos y, entonces, determinar cómo se puede usar la tecnología de la información para

reducir el tiempo de ciclo, la complejidad y el coste. La re-ingeniería puede ser definida, entonces, como un proceso de cambio radical aplicado a los sistemas de gestión, que incluye planificación estratégica, la gestión por procesos de negocio y los sistemas de información. Viéndolo con esta perspectiva, es claro que la re-ingeniería no es nada nuevo. Lo que es realmente nuevo es mirar esto como un enfoque integrado, en un sistema de gestión completamente nuevo y radicalmente más eficaz. Los sistemas de gestión de la calidad total, cuando están correctamente implantados, implican exactamente los mismos principios. No es bueno por tanto, que se genere tanta confusión.

La re-ingeniería utilizada como una de las palabras de moda en el mundo empresarial, va a correr el mismo destino que otras de esas palabras de moda. Una vez que los directivos sean conscientes de lo que realmente es, que significa trabajo duro, que lleva tiempo (no son arreglos rápidos), que requiere una inversión en recursos para el despliegue operativo y alcanzar los objetivos estratégicos pretendidos, y que no puede ser delegado, eso la pondrá en su sitio. Los resultados: la cura milagrosa resulta no ser un milagro.

La re-ingeniería puede ser eficaz y ya ha sido exitosa, implantada en diversas organizaciones. El que sea eficaz en una organización va a depender, al final, de las opciones que el equipo directivo haga para cambiar radicalmente sus sistema de gestión.