

## 1. INTRODUCCIÓN

Uno de los motivos por los cuales las Empresas no tienen éxito en el negocio a que se dedican se debe a que su gente no introduce nuevos conceptos, no inventa ni sigue manufacturando, vendiendo y prestando servicios tan bien o tan mal como hace años.

Alguno de los métodos para conseguir avances decisivos es la REINGENIERÍA que, olvidándose de mejorar los procesos existentes se decanta por completo para cambiarlos por otros enteramente nuevos.

Cambiar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo.

Actualmente han surgido diferentes filosofías y estrategias para mejorar la eficiencia de los negocios de hoy en día. Una de estas, es la “REINGENIERÍA”, la cual se fundamenta en el “rediseño radical de los procesos para efectuar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como los costos, calidad, servicio y rapidez”. En la actualidad es uno de los temas más debatidos en el ambiente de las oficinas y fábricas de muchos países.

No es ningún secreto que para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, inclusive sobrevivir, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma como se dirigen las empresas. Por lo tanto, en el mundo cambiante de los negocios de hoy día, nadie puede darse el lujo de operar de igual forma a lo largo de la vida útil de su establecimiento. Sería erróneo hacerlo, ya que los demás negocios pertenecientes a su ramo o competencia podrían tomar ventaja de esta gran oportunidad. Los Administradores de hoy día deben conocer la salud de su empresa, esto se refiere a tener en cuenta como marchan sus negocios para tratar de evitar problemas operacionales que afecten a sus empresas en el futuro. Si un negocio tiene fallas internas, a pesar de que estas no sean notadas por los clientes, sí provocarán

disfuncionalidades que podrían causar una gran crisis organizacional al interior de la Empresa.

En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las Empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno. Tres son las fuerzas que, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es aterradoramente desconocido y son: los clientes, la competencia y el cambio.

Así las cosas, la reingeniería no se puede llevar a efecto con pasos pequeños y cautelosos. A las empresas no les queda otro remedio que armarse de valor y hacerlo. Para estas empresas, la REINGENIERÍA, es la única esperanza de librarse de los métodos ineficaces y anticuados de manejar los negocios, que los llevarán inevitablemente al desastre. Renovar su capacidad competitiva, no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino aprender a trabajar de otra manera. La REINGENIERÍA viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar, en el diseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la actividad de una organización.

Las organizaciones son entes sociales que están conformadas por personas y se desenvuelven dentro de un entorno, deben generar utilidades, permitir el desarrollo de una cultura organizacional basada en el respeto de los principios y que garantice al individuo su realización profesional y su proyección como persona haciéndolo extensivo al bienestar de la familia. Para conseguir esto la organización debe ser dinámica, tener un norte bien definido y ante todo ser generadora de cambio.

Pero generar cambio en el equipo organizacional no es sencillo, este debe partir de una estrategia planificada y de una visión muy clara, lo que implica un cambio de mentalidad en la organización y una preparación a quienes se les invite a formar parte del cambio.

Con el presente trabajo y de conformidad con lo visto en el pensum académico de “Planeación Estratégica Financiera”, correspondiente a la especialización de Finanzas y Administración Pública de la Facultad de Economía, pretendo trazar la frontera del recurso humano en los procesos de REINGENIERÍA INDUSTRIAL como sinónimo de “hacer de nuevo” o de “rehacer”, proceso que puede optar por dos decisiones: la primera, consiste en tomar el recurso humano existente, clasificar sus hojas de vida, evaluar cualidades, nivel de educación, conocimiento, experiencia, capacidades, compromiso, y sobre todo que este dispuesto a ser un elemento generador de cambio; esto implica capacitarlo, y ponerlo a tono con las nuevas tecnologías aplicadas e implementadas en la “nueva Empresa”. La segunda opción, que es la más radical y usualmente usada por las Empresas que entran en el proceso de REINGENIERÍA, es la de indemnizar o liquidar en su totalidad al recurso humano existente, y optar por iniciar el proceso de contratación de un recurso humano totalmente nuevo, fresco, profesional, optimista, emprendedor y con sentido de pertenencia, polifacético, creativo e innovador, que quiera hacer parte del nuevo modelo de desarrollo empresarial implementado en la organización a la cual se le aplicó el proceso de reingeniería.

## **2. ARGUMENTACIÓN - HISTORIA**

En el proceso de la REINGENIERÍA y del manejo del Recurso Humano, Michael Hammer es el originador y principal expositor del concepto de REINGENIERÍA, y fundador del correspondiente movimiento. Escribió un trascendental estudio que pareció en Harvard Business Review con el título de “Reengineering Work: Don’ t Automate, oblitérate”. Fue nombrado por Business Week como uno de los cuatro maestros sobresalientes en Administración en los años 90.

Daniel Morris y Joel Brandon, socios de la firma “Morris, Tocarski, Brandon and Company”, una firma de consultoría en administración situada en Chicago y especializada en posicionamiento empresarial y reingeniería, y autores del

libro: "Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios", ubicados a la vanguardia del movimiento de REINGENIERÍA, desde que se anunció ese concepto, llevan más de veinte años de experiencia ejecutiva y administrativa en el amplio rango de las industrias. Sus actividades de consultoría han incluido reingeniería operacional, planeación estratégica y táctica, evaluación operacional, administración de proyectos y elaboración de políticas gubernamentales.

Estos autores han tratado con amplitud una gran variedad de temas de negocios, y han escrito numerosos artículos de gran trascendencia sobre el tema de la REINGENIERÍA.

Para mayor claridad y buen entendimiento, pondré a su disposición algunas definiciones que nos pueden ir decantando la intensidad de este trabajo, entre otras se tienen las siguientes: de acuerdo a Rafael Rodríguez Jacob, La Reingeniería de Procesos consiste en el diseño o reinversión de los procesos de negocios, las estructuras, las creencias y el comportamiento organizacional. La Reingeniería de Procesos genera mejoras dramáticas en la calidad de la organización.

Por su parte, para Champy James, Hamer Michael, Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez.

Considerando lo anterior, se tiene que la REINGENIERÍA es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización.

Se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio.

Es un proceso total de readecuación de las organizaciones en las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar, es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio.

Si se ha determinado con anticipación el reposicionamiento, la REINGENIERÍA tendrá preparado el conjunto de sus metas y su ambiente.

Esta operacionalización se fundamenta en las tres C's:

**CLIENTE:** Es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer y por lo tanto hay que pensar como él desea ser atendido.

**COMPETENCIA:** Las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para sí poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento en el mercado.

**CAMBIO:** Busca que las empresas sean más efectivas.

#### EFICIENCIA + EFICACIA – EFECTIVIDAD

La naturaleza del cambio es lo que distingue la REINGENIERÍA de otro tipo de cambio organizacional. Si el cambio se concentra en una sola tarea o función, y no en la secuencia de actividades desde las entradas hasta el cliente, entonces no es REINGENIERÍA. Si se enfoca en como la información es enviada verticalmente a través de la cadena de autoridad, pero no horizontalmente de empleado a empleado, entonces esto no es REINGENIERÍA.

A decir verdad, la REINGENIERÍA debe cambiar el flujo horizontal de trabajo a través de la organización, modificando muchas veces el **organigrama** y los sistemas de información.

La REINGENIERÍA no toma nada como dado. Ignora lo que es y se concentra en lo que debería ser. No se trata de hacer mejoras o incrementos marginales, se trata de dar saltos cuánticos en su ejecución. Requiere destruir lo viejo, y

reemplazarlo con algo nuevo. Cuando el proceso de REINGENIERÍA se lleva a cabo, a la vez, se está mejorando la calidad del producto de ese proceso.

Existen seis condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se ven afectadas.
3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continúa.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para visualizar esos modelos sobre una base continúa.

La reingeniería, es la **acción** de replantear y rediseñar la actividad principal de una organización, es hoy en día una de las principales tendencias de la moda en el ámbito de administración, ya que su antecesora "la mejora continua" no es suficiente para muchas organizaciones hoy en día. Esas organizaciones no necesitan mejorarse a sí mismas sino reinventarse, entonces, la reingeniería se aplicaría a:

- a. Empresas en grandes problemas.
- b. Empresas que tienen visión de ver venir el problema, y
- c. Empresas que están bien, pero que la gerencia es agresiva y ambiciosa.

### 3. EL PROCESO DE LA REINGENIERÍA

Si tenemos en cuenta que un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos y que los procesos se componen de tres tipos principales de actividades; las que agregan valor (actividades importantes para los clientes), las actividades de trabajo (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales) y las actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas) tendremos que cuanto más serpentino sea el flujo del proceso dentro de la organización, es decir, cuantas más fronteras tenga que cruzar a su paso, más actividades que no agregan valor se incorporan al proceso.

Lo que se pretende con la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Lo que nos importa en la reingeniería es cómo queremos organizar hoy el trabajo dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de su tecnología.

Las Empresas no son las que rediseñan procesos son las personas. Antes de profundizar en el “**qué**” del proceso de reingeniería, necesitamos atender al “**quién**”.

Y en este reinvento, se redefinen todos los conceptos.

**1.- Líder:** Un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.

**2.- Dueño del proceso:** Un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería.

**3.- Equipo de reingeniería:** Un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican y supervisan tanto su reingeniería como su ejecución.

**4.- Comité directivo:** Un cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización, supervisan su progreso.

**5.- Ejecutor de reingeniería:** Un individuo responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.

Los procesos, y no las organizaciones, son el objeto de la reingeniería. Las Empresas no rediseñan sus departamentos de ventas o manufactura; rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas en esas dependencias.

Muchas Empresas no logran el éxito deseado y terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento.

La reingeniería no promete curas milagrosas, no ofrece ningún arreglo rápido, sencillo e inodoro. Antes implica un trabajo difícil, penoso. Exige que los que manejan las compañías y los que trabajan en ellas modifiquen su modo de pensar. Se requiere que las compañías cambien sus viejas prácticas por otras enteramente nuevas. Hacer esto no es fácil. No se logra mediante discursos motivadores y carteles llamativos.

El mundo de la revolución industrial está cediendo el campo a una economía global, a poderosas tecnologías informáticas y a un cambio inexorable. Se levanta el telón de la edad de la reingeniería. Los que respondan a su llamada escribirán las nuevas reglas de los negocios. Todo lo que se necesita es voluntad de triunfo y valor para empezar.



#### **4. EL VALOR DEL RECURSO HUMANO**

En todo proceso de REINGENIERÍA, hay que repensar las formas en que manejamos todos los tipos de recursos humanos en la empresa, teniendo en cuenta que factores como el capital intelectual, el conocimiento y la motivación son factores fundamentales en las empresas actuales.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso más eficiente que el anterior.

Un amplio espectro de temas de personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas. La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo de cualquier proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con el tiempo para solucionarlos, además, aporta información relacionada con la planta de personal, obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal.

La reingeniería es una buena oportunidad para intentar la organización de equipos. Sus técnicas no requieren que los equipos realicen los procesos de trabajo propuestos bajo esta metodología, aunque los proyectos de cambio si serán realizados por ellos. La organización del equipo contará con varias alternativas posibles cuando el proyecto de reingeniería ingrese a su fase de implementación. La primera utilizará el equipo de cambio como semillero y dirigirá a los empleados hacia ese equipo para el proceso de implementación y luego institución de una estructura jerárquica tradicional. La segunda alternativa utilizará el equipo de implementación como equipo de trabajo, conservando su

organización y nombrando un director permanente. Los integrantes actuarán como equipo, pero el director asignará el trabajo, mantendrá la motivación y tomará las decisiones.

Téngase presente, que el recurso humano es un factor primordial para el éxito de cualquier organización, con lo cual es importante el desempeño de cada uno de sus trabajadores para que esta institución consiga sus fines y llegue a ser competitiva en el mercado; esta situación se puede ver deteriorada por un bajo rendimiento de los trabajadores, trayendo como consecuencia el bajo desempeño del grupo, requiriéndose de soluciones de inmediato. Justamente, ante ello se cuenta con la reingeniería que busca mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores, es decir, el desempeño individual es fundamental para el desempeño colectivo, ya que todos los planteamientos que ofrece la reingeniería para el mejoramiento de las organizaciones necesitan contar con un personal de alto rendimiento en su desempeño para que surjan los objetivos esperados por cada uno de los procesos implantados.

Ante la necesidad de un personal calificado el proyecto de reingeniería busca controlar:

- La necesidad de vincular al personal
- Entrenar
- Reubicar laboralmente
- Transferir
- Reestructurar partes de la organización
- Retirar o asesorar.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería, hace que esta área deba recibir atención desde el inicio de este. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con el tiempo para solucionarlos, sin retrasar el proyecto, además aporta la información relacionada con la plantilla de personal y ayuda a rediseñar los procesos de negocios. Obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal. Si dentro del departamento de recursos humanos la

compañía cuenta con expertos en desarrollo de la organización, éstos podrán ser útiles en el diseño del proceso de negocios y en la dirección de los aspectos de la implementación.

Cuando el proceso de reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado; surgirá la conciencia de que la clave para un esfuerzo de reingeniería exitoso está en la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación. Por tal razón no se podrá implementar ningún diseño si existen conflictos con los trabajadores.

El proyecto de reingeniería debe manejarse para vincular personal a un nuevo proceso. El resultado debe ser trabajadores con habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. El proyecto, además, debe racionalizar la cantidad de personal que ofrece, ya que en ocasiones se necesita reducirla. Todo esto conduce a que el departamento de recursos humanos debe realizar las siguientes actividades:

- 1. Definir posiciones y destrezas
- 2. Definir una nueva organización
- 3. Reubicar al personal
- 4. Entrenar y reentrenar
- 5. Reclasificar
- 6. Implementar cambios

Ante la situación que se plantea el departamento de recursos humanos debe integrar todas sus áreas (reclutamiento, selección, inducción, compensación y beneficios, seguridad industrial y otras) para conseguir el éxito de este proyecto.

## **5. TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS EN EL RECURSO HUMANO.**

**5.1** Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.

**5.2** Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional. Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global. Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo.

La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

**5.3** El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado. Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad

para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones -fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

**5.4** La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación. En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.

**5.5** El enfoque de medias de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados. La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional -trátase de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles-, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tiene valor para la compañía.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso. Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

**5.6** Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad. Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

**5.7** Los valores cambian: de proteccionistas a productivos. La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

**5.8** Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores. Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente. Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

**5.9** Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas. Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

**5.10** Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes. Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

## **6. EL INDIVIDUO COMO ENTE FUNDAMENTAL EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Una vez vistos los anteriores cambios en el recurso humano dentro del proceso organizacional de la REINGENIERÍA, se hace necesario y es indispensable que el individuo, como componente del recurso humano y del nuevo equipo organizacional, deba cumplir como mínimo, con las siguientes calidades:

**Mayor conocimiento básico:** El ser humano debe educarse para que pueda competir en el mercado productivo como un individuo; es decir, que pueda surgir por sus propios medios.

Las organizaciones deben velar por el debido y constante entrenamiento y actualización de sus recursos humanos.

**Actitud proactiva:** Hoy en día, el individuo debe tener una actividad más proactiva que en el pasado; debe conocer los sucesos que afectan su vida y su actividad económica.

En el pasado, teníamos la oportunidad de reaccionar ante los cambios que llegaban, ya que siempre estaban motivados por una actividad que era realizada por los seres humanos.

En actitud reactiva se espera que sucedan los hechos y luego se toma una posición al respecto. Esta actitud requiere tiempo, ya que si no se hace un seguimiento de lo que está sucediendo a nuestro alrededor, no sabremos, con certeza, lo que puede venir. Esto último nos insta a estar preparados; pero ahora, con las nuevas tecnologías, los cambios son más rápidos y nos llegan por sorpresa. Por ello, debe mantenerse una actitud proactiva, por medio de la cual no sólo se está al tanto de los cambios a futuro sino que se está preparado para darles forma. De esta manera, podremos maximizar los efectos positivos de los cambios y minimizar los negativos.

**Actitud de cambio:** Como ya hemos comentado, el cambio tiene su propia estructura y en muchos de los casos es desconocido para nosotros. Por otro lado, el mercado crea la demanda y por ende les imprime velocidad a estos cambios.

Hace poco se conoció un caso de reingeniería a escala humana que ha tomado lugar en Chile y que nos demuestra que los cambios ya están presentes y que debemos asumirlos.

Un empleado estatal jubilado, que tiene sus conocimientos de contabilidad y experiencia intacta y puede ejercer su actividad profesional, necesita una entrada extra de dinero.

Primero, comienza a ofrecer servicios de auditoría externa. Es decir, se desarrolla como una organización que provee servicios profesionales.

Este individuo venía de una organización paternalista, altamente jerarquizada y en la que siempre ejerció su profesión. Pero dadas las nuevas condiciones económicas y laborales, decidió entrar en el mercado y ofrecer sus servicios en forma externa, quizá sin los conocimientos de los que hemos comenzado a



comentar, y decide cambiar la forma en que ha trabajado por treinta años, sin cambiar de rubro.

Ahora lo hace en forma externa a la organización y mide la cantidad del cambio. Este cambio nos indica, además, el tipo de actitud que debemos tener respecto del cambio.

Es obvio que el cambio afectará muchos aspectos de su vida laboral tanto como de su vida personal y tendrá que tomar en cuenta aspectos de ambas situaciones para poder acomodarse y lograr con éxito su decisión de ofrecer externamente sus servicios. Pero como lo veíamos antes, una actitud positiva y proactiva le permitirá analizar sus posibilidades reales y los logros que puede llegar a alcanzar con estas nuevas condiciones, que con el tiempo seguirán cambiando. Para que una empresa tenga éxito, para logre sus objetivos, para implantar o mantener la competitividad o aumentar la rentabilidad se hace absolutamente necesario contar con el desarrollo de las personas y la mejora de la interrelación. Se hace necesaria una nueva forma de obtener resultados en función del clima laboral, el trabajo en equipo, la cooperación, la coordinación, la colaboración y el compromiso de todos los trabajadores a todo nivel con un proyecto en común. Se trata de que las personas, partiendo del **“aquí y ahora”**, adquieran unos conocimientos específicos que permitan potenciar sus aspectos positivos, crecer, desarrollarse e integrarse en un equipo ilusionado con las actividades bien hechas, la calidad y la excelencia.

De no darse estos factores para el cambio en el recurso humano de la organización, inevitablemente, y mediante el proceso de REINGENIERÍA, se entrará a contratar recurso humano profesional y/o cualificado, para las áreas que lo requieran, quedando claro que los empleados que no aplicaron para ningún cargo o que no aceptaron el cambio, irremediamente serán indemnizados o liquidados.

## 7. CONCLUSIONES

Finalmente, y a modo de resumen, la Reingeniería en los sistemas de una Empresa, es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Esto implica rehacer la empresa desde cero, olvidándonos de lo que sé hacia y proponer un nuevo sistema de operación. El planear en una nueva estructura organizacional nos hace ver una nueva serie de perspectivas para la empresa y sus empleados.

La preparación para el trabajo cambiará de entrenamientos para el mayor desempeño del puesto a procesos nuevos de fondo, se prevé que los enfoques de medidas de desempeño y compensaciones se desplazarán de reforzar las actividades a la compensación de los resultados en donde también cambiarán los criterios de ascenso organizacional, dependiendo cada vez más de que las personas a ascender en la organización cuenten con habilidades para el puesto.

Existe una importante tendencia al cambio de los valores organizacionales y de actitudes de tipo proteccionista a orientaciones productivas en donde el papel de los directivos cambien de supervisores a entrenadores de su gente. Los directivos de las Empresas del futuro deberán apoyar al personal de los diferentes niveles en la toma de decisiones y por lo tanto estén debidamente facultados para ello.

La reingeniería no sólo es automatizar procesos existentes, sino presentar nuevos procesos que rompan con los actuales, logrando mejorar la forma de hacer las cosas.

Igualmente, hemos tomado como referencia los siguientes aspectos para lograr lo dicho:

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.

- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones.
- El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.

Finalmente, hemos dicho que la importancia del recurso humano radica en el estar preparado para el cambio, que el empleado, con base en las nuevas tecnologías y en aras de continuar prestando sus servicios a la “nueva organización”, debe capacitarse día a día, de tal manera que no este sujeto a un contrato de trabajo permanente o indefinido sino que más bien él pueda contratar con la “nueva organización” la prestación de sus servicios, quizás bien calificados y mejor remunerados.

## 8. GLOSARIO

**Actitud:** Comportamiento o disposición del ánimo.

**Actitud de Excelencia:** Persona que quiere hacer las cosas con mucha voluntad y la mejor disposición.

**Clientes:** Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

Esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Los clientes se han colocado en posición ventajosa, en parte por el acceso a mayor información.

Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

**Competencia:** Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora hay mucho mas competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

**El Cambio:** El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar el cambio, pero la mayor parte de ellas no lo está, lo que detectan son los cambios que ellas mismas esperan. Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera de sus expectativas.

**Mediocre:** Persona que tiene que hacer las cosas con muy poca voluntad, disposición.

**Misión:** Labor a la que está comprometida una persona por lograr un cometido, una tarea, un deber, un trabajo.

**Persona de Excelencia:** Es una persona con actitud de excelencia, Proactivo y comprometida con una misión con bases sólidas en la ética. Es una persona que utiliza las formas como herramientas para lograr su objetivo.

La Misión principal del ser humano es el de brindar y tener bienestar. Realizar un trabajo que nos permita mejorar la calidad de todos, previniendo el futuro con un seguro de salud y de vida, obtener una casa donde vivir con dignidad, saber que los suyos y su propiedad están seguros, contar con un programa de retiro que le de la tranquilidad en la vejez y preocuparse de los demás.

Hagamos de ésta misión nuestro objetivo en la vida. No la perdamos de vista. Seamos personas de excelencia comprometidos en buscar el bienestar de la sociedad donde todos salgamos ganando.

**Proactivo:** Persona que tiene el control y la última palabra para decidir como va a reaccionar ante las circunstancias; se coloca por encima de las circunstancias y no se deja llevar por los primeros impulsos; es más cerebral e inteligente en su toma de decisiones y en sus reacciones hacia los demás.

**Reactivo:** Persona que reacciona impulsivamente a las circunstancias, de manera que los demás y las circunstancias deciden su vida.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.**

- EL TIEMPO, lunes 5 de Julio de 2010, pag. 1 - 8, "The Wall Estreet Journal Americas".
- EL TIEMPO, miércoles 7 de Julio de 2010, pag. 1 - 10, "The Wall Estreet Journal Americas".
- Rodenes. Arango. Puig. Torralba. Reingeniería de Procesos y Transformación Organizacional. Ed. Alfa Omega
- Myriam Stella Suárez Mesa. María del Pilar Ruiz Hernández. Recurso Humano, Base del Éxito Empresaria.
- Proceso de Reestructuración del Grupo CORELCA. Informe Consejo Directivo. Barranquilla julio de 1995.

- Josep Ríos Gual. Reingeniería Aplicada al Mundo Empresarial del Siglo XXI. 15 de enero d 2007.
- Llanova Galvan, Melchor. Porque fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería.
- V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.
- Nieto Irigoyen, Ricardo. Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.
- Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma.1994
- Diario La Nación 2/5/99
- Revista Mercado 6/96.