



# ¿Fracasó la reingeniería?

**El 70% de las empresas que hace tres años acogieron este sistema lo abandonaron. Hoy se impone un nuevo modelo de organización. Tres elementos esenciales para el éxito.**

**Un reciente estudio** publicado por American Management Association demostró que el 70% de las empresas que en los últimos tres años iniciaron grandes procesos de transformación basados en la reingeniería, los abandonaron por varias razones: el proceso era muy lento, hubo mejoramiento pero el cliente no lo percibió, mejoraron los procesos pero no las estructuras, el sistema de gestión no acompañó la reingeniería, o simplemente no se obtuvieron los resultados esperados.

Algunas de las empresas más exitosas en Colombia decidieron no sólo hacer reingeniería, sino involucrarse más directamente en un proceso integral de rediseño organizacional.

Ante todo debe aclararse que no hay fórmulas exactas ni metodológicas únicas, que no hay dos empresas iguales y que cada compañía tiene su propia historia, sus propias necesidades y su propia cultura. Por tanto, la principal responsabilidad del líder de un proceso de reorganización es la misma de un pintor: utilizar toda su imaginación, experiencia y capacidad para desafiar suposiciones, con el propósito único de crear un nuevo ordenamiento empresarial.

Este nuevo sistema organizacional tiene como objetivo mejorar los servicios que se prestan a los clientes y obtener mayor calidad en el trabajo de los empleados. El logro de estos dos fines se traducirá en rendimientos para los accionistas. Los si-

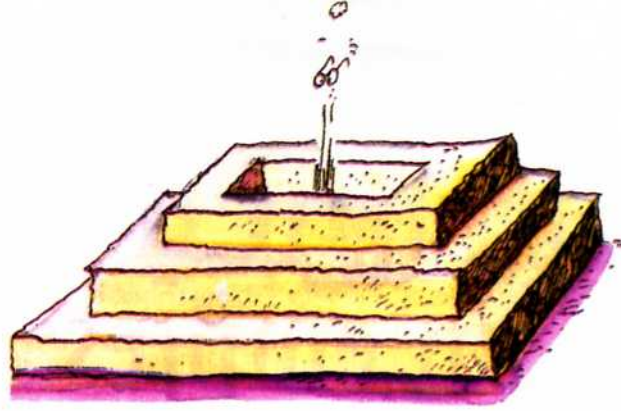
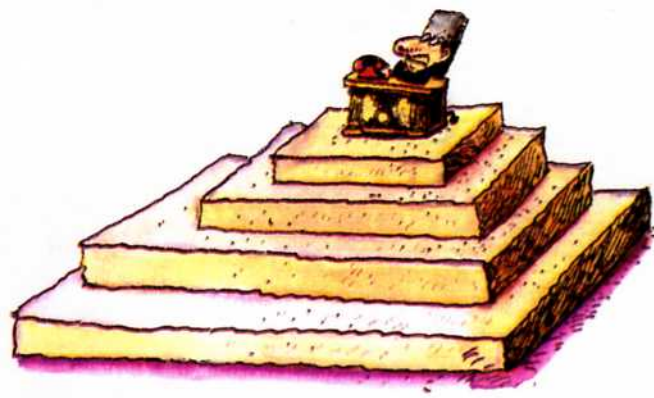
**No hay fórmulas únicas y no hay dos empresas iguales. Cada una tiene sus propias necesidades y su propia historia.**

guientes elementos son esenciales para el logro de ese propósito.

**1. Identifique los servicios que sus clientes necesitan.** He aquí el primer gran reto. El empresario debe entender claramente cuál es su negocio fundamental y su foco, con el fin de brindarles a los clientes mayores y mejores servicios. Por tanto, cualquier esfuerzo de rediseño debe estar centrado en el cliente, en identificar sus verdaderas necesidades y no en las que creemos que ellos tienen o dicen tener, y en poder crear nuevas soluciones a la medida de esos clientes.

En cuanto a los empleados, se debe desechar la filosofía de que los trabajadores son clientes de la empresa... ¡son la empresa misma! Algunas teorías sugieren tratarlos como a los clientes externos, pero esto podría provocar divisiones entre "nosotros" –los directivos–, contra "ellos" –los trabajadores–.

**2. Rediseñe los procesos centrales.** En la columna anterior decíamos que los líderes deben asegurar la agilidad, la eficiencia y la efectividad de los procesos fundamentales del negocio, y que de esta fluidez depende que lleguemos a los clientes "como por entre un tubo". Este rediseño es estratégico para el éxito de la empresa y, por tanto, deben encararlo verdaderos expertos. ¿Quiénes? Los propios trabajadores. Ellos, mejor que nadie, perciben las verdaderas necesidades de



los clientes y sufren con los obstáculos y la burocracia interna. Ellos, mejor que nadie, son verdaderos artistas, capaces de aliarse y comprometerse con nuevas formas de trabajo que mejoren su propio medio laboral y su calidad de vida. A ningún ser humano le gustan la rutina, la duplicidad, el no saber qué va a pasar con el producto final de su trabajo. Con una buena metodología, pero sobre todo con una buena dirección, estos líderes que tienen contacto diario y directo con el cliente, serán los expertos capaces de realizar y lograr grandes maravillas en el rediseño de los procesos centrales.

**3. Rediseñe los sistemas de gestión.** Una de las causas fundamentales del fracaso de la reingeniería es que se quedó en la utilización de herramientas para medir y mejorar los procesos, pero no incluyó nada respecto al rediseño de todos los demás componentes del sistema organizacional.

Ante todo, es necesario rediseñar los típicos sistemas de gestión humana; los procesos de selección deben ser ágiles y efectivos; los sistemas de evaluación de desempeño y de compensación tienen que premiar los logros superiores de la persona y del equipo, y su capacidad para aprender, para generar utilidades y para disminuir costos. Los sistemas de promoción no deben ser únicamente de ascenso, sino también de promoción horizontal para asegurar trabajadores integrales y bien preparados. No debería haber descripciones de cargo si-

no diseño de funciones y papeles. El entrenamiento debería estar más basado en la autocapacitación que en la participación en seminarios y en el autocontrol más que en contar con policías organizacionales.

¿Y la tecnología? ¿Cómo podremos aplicar con efectividad todos los cambios del sistema si la tecnología no acompaña el negocio, se orienta a la operación y no al logro, es cerrada, rígida, inflexible, difícil de entender?

Por último, debemos rediseñar las estructuras o los organigramas, para crear organizaciones más planas, sin tantos niveles, en las cuales todos estén para dar soporte a quienes tienen la función principal de atraer y retener clientes. Estas nuevas estructuras son cada vez más tubulares, más circulares y menos piramidales. Veamos:

**ESTRUCTURA PIRAMIDAL**

**ESTRUCTURA TUBULAR**

Decisiones en la alta gerencia	Decisiones en muchos niveles
Cliente por fuera	Cliente en el centro
Cada persona responde por su trabajo	Todos cooperan para lograr el resultado
El cambio es difícil y viene de arriba	El cambio es permanente y viene de todos
Comunicación interdivisional lenta	Comunicación fluida y permanente
Muchos niveles	Pocos niveles, muchos papeles y funciones
El poder lo tiene el jefe	El poder lo tienen todos y el cliente
Unos piensan, otros hacen	Todos piensan, todos hacen
Gerentes dicen qué hacer y cómo hacerlo	Gerentes son líderes que orientan