

REINGENIERÍA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

*Flores Jiménez Ivette
Flores Jiménez Ruth
Montiel Ávila Adriana Luz María*

INTRODUCCIÓN

En los próximos 25 a 50 años el mundo verá el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática) y el surgimiento de sistemas nuevos más adecuados a las existencias de la posindustrialización. Tal predicción se basa en el principio evolutivo según el cual cada época desarrolla un tipo de organización apropiado a sus características. Las debilidades de la organización burocrática serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales; con esta afirmación nos referimos a:

- Los cambios rápidos e inesperados, principalmente en el campo del conocimiento y de la explosión demográfica, que impone nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones públicas y privadas no están en condiciones de atender.
- El crecimiento de las organizaciones, que se vuelven complejas e internacionales.
- Las actividades actuales, que exigen personas con competencias diversas y altamente especializadas, lo cual implica problemas de coordinación y, principalmente, de seguimiento de los cambios acelerados.

La tarea administrativa se está viendo incierta y desafiante, pues se está viendo afectada por un sin número de variables, cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador se enfrenta con problemas multifacéticos cada vez más complejos que los anteriores, y debe dedicar su atención a eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, los cuales le suministrarán información contradictoria que complicará su diagnóstico prospectivo y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar, como las exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores, de las agencias reguladoras, los desafíos de los competidores, las expectativas de la alta dirección, de los subordinados, de los accionistas, etc. Sin embargo, todas esas exigencias, desafíos y expectativas sufren profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para seguirlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada. Esos cambios tienden a aumentar y crean una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar (reingeniería e innovación tecnológica) para hacer una empresa eficiente y eficazmente.

Los pilares que sostiene la Dirección Estratégica.

Se mencionan tres componentes primordiales en las empresas:

1. Actitud Estratégica. Se va a realizar un:

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis del entorno

Formulación de alternativas estratégicas, dónde se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

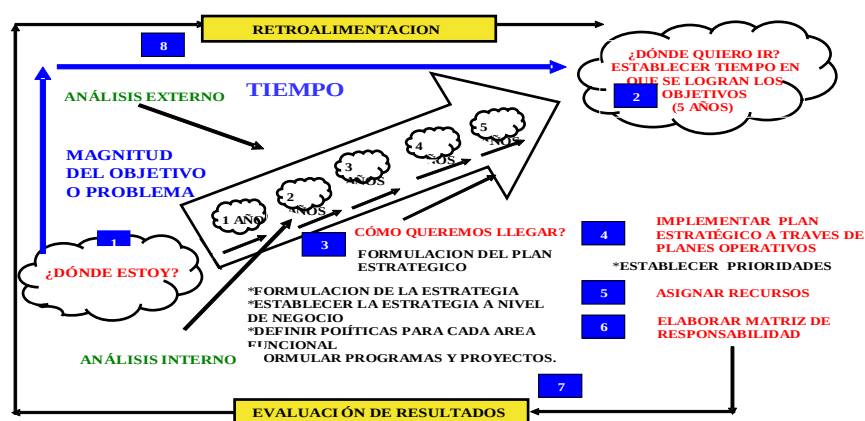
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS(S):	DEBILIDADES INTERNAS(W):
	Por ejemplo cualidades administrativas, operativas, financieras, de desarrollo	Por ejemplo debilidades en las áreas incluidas en el cuadro "fortalezas"
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O): Por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	ESTRATEGIAS SO: Maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS WO: Mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
AMENAZAS EXTERNAS (T): Por ejemplo, escasez de energéticos, competencia de áreas similares a las del cuadro superior.	ESTRATEGIAS ST: Maxi-maxi Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	ESTRATEGIAS WT: Mini-maxi Formular la estrategia más adecuada para minimizar las debilidades ante las amenazas

Fuente: Elaboración propia con información de Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración una perspectiva Global. Op. Cit., pp. 175

Con dicho análisis las empresas serán más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, tomando en consideración una adaptabilidad, una actitud voluntarista, un carácter proactivo, una actitud crítica y de análisis, flexibilidad para asumir los cambios turbulentos y una interacción ante las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente así como la necesidad del cambio estructural y del comportamiento que proviene de la tensión organizacional. Los cambios estructurales que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y construir las organizaciones, éstas tienen que adaptarse a los cambios del ambiente. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, a la inercia o a la improvisación sino que deben planearse.

2. Pensamiento estratégico.

Se debe partir de un pensamiento objetivo de teorías, juicios y conceptos que dan solución a problemas para poder determinar el futuro de la organización como se ilustra en los siguientes esquemas.



MODELO DEL PROCESO DE FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO



3. Intención Estratégica

Trata del compromiso de la dirección para desarrollar una sensibilización en cada uno de los integrantes de la empresa a crear una identidad y un compromiso que contribuya a los objetivos organizacionales y fortalezca la actividad de las empresas.

LA REINGENIERÍA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En este trabajo la reingeniería tiene el objetivo de dar un cambio en las pequeñas y medianas empresas para que éstas puedan girar a un nuevo concepto de organización, un nuevo concepto de cultura organizacional, un nuevo concepto de cambio, un nuevo concepto de desarrollo en el cual tengan una capacidad innovadora que sea representada por las siguientes características:

1. Adaptabilidad
2. Sentido de identidad
3. Perspectiva exacta del medio ambiente
4. Integración entre los participantes.

El problema que presentan las pequeñas y medianas empresas se encuentra principalmente en sus procesos y sus sistemas de trabajo, que se imponen a ello; en este sentido la importancia de una reingeniería, que es “el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras en el desempeño organizacional”¹

“La reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería 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”²

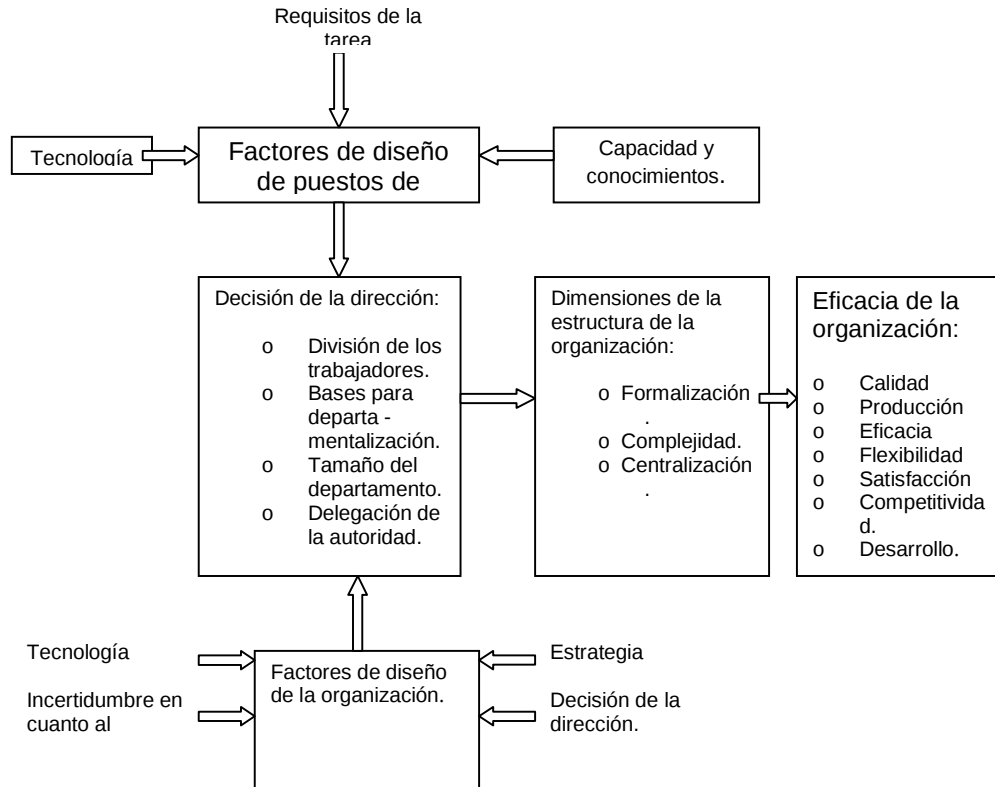
¹ Peter Druker. La Reingeniería en la Empresa. Op. Cit. Pp.8

² Ibíd. Op. Cit. pp.10

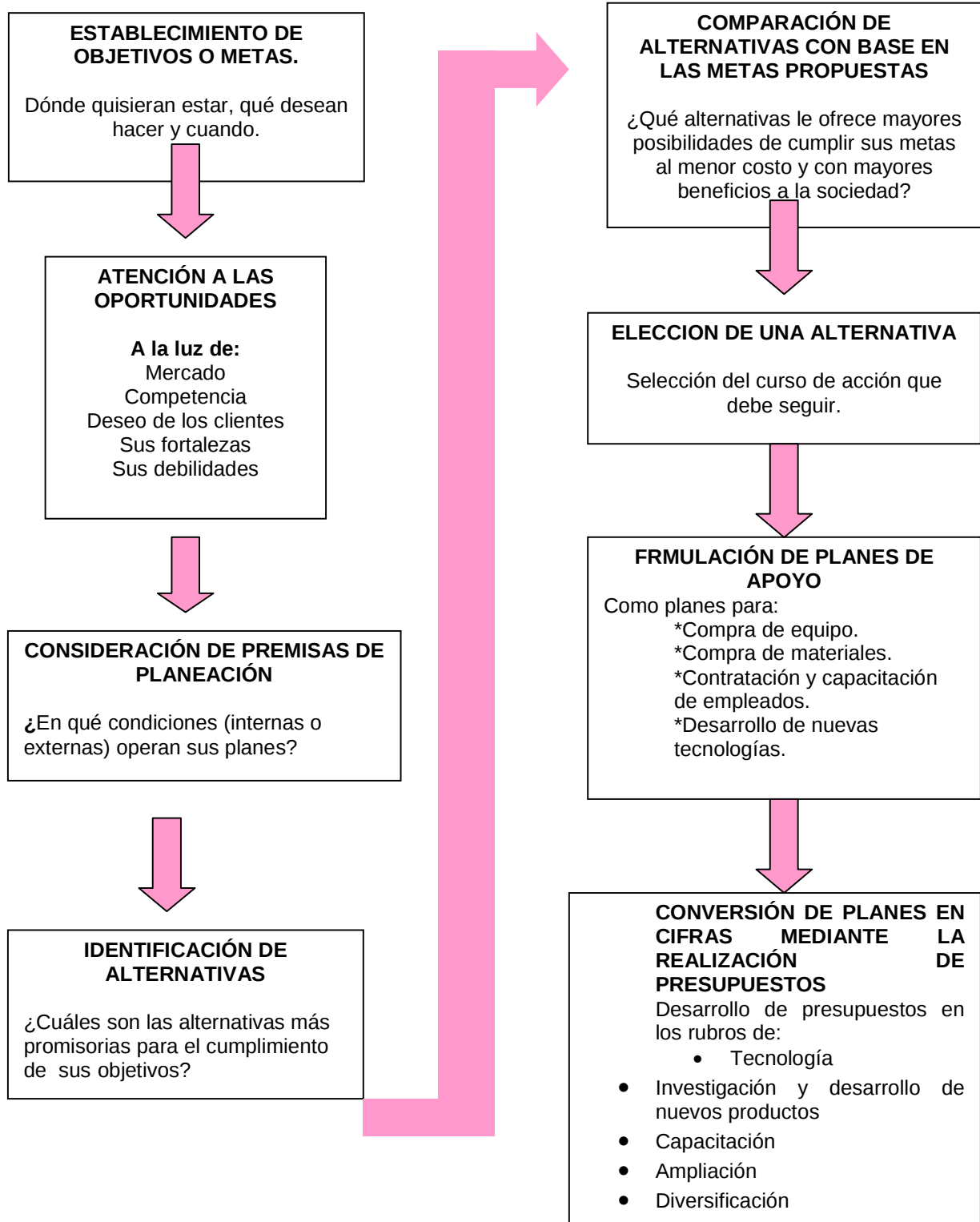
Principios de la reingeniería.

Estructura: Se menciona una estructura diseñada de tal manera que permita a las pequeñas y medianas empresas alcanzar la eficiencia y eficacia.

Se propone un modelo de estructura para una empresa eficaz y eficiente.



Planeación estratégica y reingeniería.



Fuente: Elaboración propia con información de Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración una perspectiva Global Op. Cit., pp. 240

Atributos que caracterizan a la reingeniería.

El cambio en las organizaciones.

Si bien es cierto que la palabra cambio implica novedad o innovación, también es cierto que el estudio de cómo lograr el cambio dentro de las pequeñas y medianas empresas es tan viejo como la administración misma. Después de la gran cantidad de propuestas que se han hecho sobre el cambio organizacional éstas se pueden clasificar en: Estructura, Tecnología y Factor humano; dada la interdependencia que guardan entre sí, un cambio en una de las variables afectará de manera distinta, y en grados diferentes a las demás, de ahí que algunas estrategias de cambio manipulen una variable con la finalidad de modificar otra.

En cuanto al cambio en las estructuras podemos decir que se toman en cuenta los siguientes aspectos para una mejora en la administración de las pequeñas y medianas empresas:

- Aclarar y definir las labores del personal, y la relación que existe entre estos.
- Definir áreas de responsabilidad y autoridad.
- Establecer cadenas de mando.

Dentro de los enfoques tecnológicos se agrupan todas aquellas estrategias de cambio organizacional que manejan, como principio básico en las transformaciones, la incorporación de la nueva tecnología a los sistemas del sector.

El enfoque humano hace hincapié en el proceso de cambio más que en la solución del problema.

La resistencia al cambio “es un fenómeno individual, una reacción normal del ser humano”³, esta resistencia puede tener origen en varios aspectos como:

- Malas experiencias anteriores.
- No aceptar la realidad
- Percepción selectivas
- Desconfianza
- Recelo
- Inseguridad personal
- Necesidad de evitar la ansiedad
- Dependencia
- Contra dependencia
- Miedo a lo desconocido
- Falta de claridad en los objetivos.
- No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados por parte de los funcionarios.

Frente a la resistencia al cambio es conveniente:

- Intercambiar o confrontar tanto opiniones como percepciones.
- Organizar reuniones estructuradas donde se expresen los sentimientos y las emociones.
- Información que aclare pensamientos y emociones irracionales.
- Involucrar, en la medida de lo posible, a los participantes en el diagnóstico de la situación, decisión y planeación de actividades de cambio.

Preparación para el cambio

El agente del cambio tiene a su cargo las siguientes tareas básicas:

- a. Ayudar a generar información precisa.
- b. Estimular las decisiones libres y bien informadas.

³ Martín González. Socorro Olivares. Comportamiento Organizacional. Op. Cit. pp.298,

- c. Asegurar un compromiso responsable de la gente que participa en el cambio.
- d. Desarrollar los potenciales y recursos del sistema cliente.
- e. Coordinación, compromiso y competencia

Para lograrlo el agente debe procurar el desarrollo de las siguientes habilidades:

1. Autoconocimiento. Conciencia realista de capacidades, limitaciones, motivación, valores y actitudes.
2. Comprensión de la organización. Lo que requiere de conocimientos teóricos, experiencia en el trabajo y capacidad de diagnóstico.
3. Manejo de relaciones humanas. Esto le permite crear un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración.
4. Flexibilidad. Capacidad para representar distintos papeles según las necesidades del programa de cambio.

Innovación y reingeniería.

“La reingeniería es innovación y rediseño radical de los procesos administrativos para lograr mejoras dramáticas en los niveles críticos de desempeño actuales, que presentan variables tales como costo, calidad, servicio y rapidez”.⁴

El término innovación “significa acción de cambio o alteración de las cosas introduciendo cosas nuevas mejorando los productos y procesos del mismo; también es conceptualiza como un factor clave para el bienestar económico”.⁵

Replanteamiento de la empresa

La globalización ha traído como consecuencia que los países redefinan los límites del control político y transformen sus estructuras en dónde exista una apertura comercial, un saneamiento de las finanzas públicas y una reestructuración del sector paraestatal y que exista una democracia.

La nueva organización empresarial en el marco de la reingeniería debe de considerar las siguientes variables que se tienen que combinar para que se de un proceso de cambio.

Tradicional	Reingeniería
Estructura	Estrategia
Procedimientos	Sistemas
Actividades	Procesos
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Centralización, jerarquía	Participación, delegación
Visión local	Visión global
Intereses internos de la empresa	Intereses cliente mercado
Corto plazo	Largo plazo
Gastos, egresos costos	Ingresos, generación
Pérdidas, punto de equilibrio.	Ganancias, utilidades.
Seguridad	Oportunidad
Tradición, estabilidad	Cambio e innovación
Intuición	Información
Valores particulares	Valores compartidos
Improvisación	Constancia
Estabilidad funcional	Flexibilidad

⁴ Venis, Warren y Mischael. La Organización del Siglo XXI. Panorama Editorial. México, 1997. Pag. 15-31

⁵ Peter Druker Reingeniería. Op. Cit. pp. 17

Especialización del trabajo	Multifuncionalidad
Separación pensar hacer	Integración pensar hacer
Esfuerzo	Resultados
Instrucción entrenamiento	Aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de José de la Cerda Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. La Administración en Desarrollo. Op. Cit. 94-96

Medios para impulsar la reingeniería.

- Todo el personal de la empresa debe participar en proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
- Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de proceso, lo cual implica cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionarse los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
- Se debe implementar programas de aseguramiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además, se debe remunerar por resultados.

El liderazgo factor clave del proceso de reingeniería. Es importante que se deje el modelo tradicional de trabajo para implementar la reingeniería como base de competitividad.

Administración tradicional	Administración basada en la innovación y en la reingeniería
El familirismo es característica básica de las organizaciones; la asignación de puestos y funciones se basa en las relaciones e intereses personales.	Las organizaciones son corporaciones colectivas; la asignación de puestos y funciones se basa en las capacidades y el desempeño de las personas.
La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes o miembros de la familia propietaria, la forma de dirección es subjetiva.	La dirección de las empresas se encarga a gerentes profesionales, que aplican la administración científica, racional y objetiva.
Las estructuras de organización son autoritarias e individualistas; muy estratificadas y divididas por grandes diferencias de autoridad, posición y estatus entre los niveles jerárquicos.	Las estructuras de organización son democráticas y grupales; impersonales y objetivas, con poco énfasis en diferencias de autoridad, posición o estatus.
Existe gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico: gerentes, supervisores, empleados, obreros.	Existe muy poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. Amplias oportunidades para superar niveles dentro de la organización.
La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres descuidando factores como el diseño, el logro y la organizacional. Las políticas y relaciones se anteponen al trabajo mismo.	La dirección y la organización del trabajo se basan en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante, mientras que la orientación fundamental de las personas y organizaciones es la productividad, el logro y

	la eficiencia.
La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal. Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad; la toma de decisiones se centra en puestos superiores.	La dirección e recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación personal. Liderazgo democrático y participativo: la autoridad y responsabilidad se delegan, la toma de decisiones es compartida.
Gerencia individualista: antepone las necesidades personales de poder e imagen a las necesidades del grupo o de la organización.	Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales de la gente.
Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda e impone; a veces protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad.	Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decidir y ejercer liderazgo.
Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha sobre los motivos y capacidades de los demás.	Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás.
Las comunicaciones son indirectas y cerradas: los subordinados deben guardar distancias; se dificulta la comunicación vertical ascendente.	Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis en la transmisión clara del mensaje. Fluidez vertical y horizontal de la comunicación.
Respeto rígido a las normas y figuras de autoridad.	Flexibilidad en la interpretación de normas y figuras de autoridad.
Bajo sentido de autodesarrollo y superación. Débil motivación lo logro.	Alto sentido de desarrollo y superación. Alta motivación de logro.
Promociones basadas en antigüedad y lazos familiares, políticos o amistosos.	Promociones basadas en desempeño y conocimiento.
Desconfianza en el trabajo en equipo. El individuo es la unidad organizacional básica.	Confianza en el trabajo en equipo. El grupo es la unidad organizacional básica.
Visión pasiva del tiempo, descuidado de las fechas y tiempos programados, impuntualidad e informalidad. Desinterés por informar, desarrollar e involucrar a los subordinados en los planes y prácticas de la organización.	Visión activa del tiempo, mucho cuidado puesto en cumplir con fechas y tiempos programados. Gran puntualidad. Alto interés en informar, desarrollar e involucrar a subordinados en planes y prácticas de la organización.
La productividad se asocia con volumen pero raramente con calidad. Existe poca conciencia de productividad y eficiencia.	La productividad es parte esencial del trabajo y se asocia con calidad.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de José de la Cerda Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. La Administración en Desarrollo. Op. Cit. 94-96

Liderazgo factor clave del proceso de reingeniería; con sus respectivas variables:

Centradas en el trabajo	Centradas en las personas
Asignar responsabilidades	Abrir la comunicación y la participación del grupo de trabajo.
Establecer estándares, normas y reglas.	Escuchar problemas
Establecer objetivos	Integrar equipos de trabajo
Supervisar el trabajo	Compartir decisiones
Verificar y evaluar resultados	Discutir problemas y animar la búsqueda conjunta de soluciones
Corregir desviaciones	Conocer las necesidades y expectativas de

	los demás.
Fijar sistemas de trabajo	Crear clima de cooperación, cordialidad y bienestar
Fijar procedimientos	Motivar a las personas.
Establecer canales y flujos de trabajo	
Establecer fechas límite	
Coordinar juntas de trabajo	
Enfatizar objetivos organizacionales.	

CONCLUSIONES.

Para aplicar una reingeniería en las pequeñas y medianas empresas es primordial aplicar los siguientes principios básicos.

1. Planeación Estratégica. (misión y visión).
2. Calidad
3. Repensar, replantear y el de reingeniería.

Bibliografía.

1. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. 2006. Administración una perspectiva Global. México, Mc Graw Hill
2. Peter Druker. 2005. La Reingeniería en la Empresa. México. Grupo editorial patria
3. Martín González. Socorro Olivares. 2005 Comportamiento Organizacional. México.
4. Venis, Warren y Mischael. 1997. La Organización del Siglo XXI. Panorama Editorial. México.
5. Peter Druker . 2006 Reingeniería. Prentice Hall
6. Cerda Gastélum; Francisco Núñez de la Peña. 2006. La Administración en Desarrollo. México, Mc Graw Hill.