

DEMOLER O REPARAR REINGENIERÍA EN LA UAJMS

M.Sc. Pedro Bejarano Velásquez *



Buscar escenarios que se constituyan en herramientas para pensar sobre nuestro presente y anticipar nuestro futuro, no es ni más ni menos que el espacio que los académicos debemos tomar con el fin de reflexionar sobre nuestro destino como comunidad universitaria inmersa dentro del contexto global.

Como ciudadano y como docente universitario, el apunte inicial me da pie para expresar a continuación algunas ideas sobre la tan nombrada “reingeniería” en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

Un poco de Historia

Tal como lo señala Tunnerman¹; “la reforma de Córdoba representa, hasta nuestros días, la iniciativa que más ha contribuido a dar un perfil particular a la Universidad latinoamericana, tiene en su favor una aspiración de originalidad y de independencia intelectual, no siempre lograda. Producto de circunstancias históricas y sociales muy claras, no consiguió la transformación de la Universidad en el grado que las mismas exigían, pero dió algunos pasos positivos en tal sentido. Su acción, en cuanto al ámbito universitario, se centró más que nada en el aspecto de lo que podríamos llamar la organización jurídica o formal de la Universidad –autonomía y cogobierno– y no tanto en lo referente a la estructura académica [...]. Hoy, ciertamente, el proyecto de los reformistas de 1918 no es más adecuado para responder las exigencias de la

¹ Tünnermann Bernheim, Carlos: “90 Años de la Reforma de Córdoba 1918-2008”; CLACSO.

situación sociopolítica. Sin embargo, en la experiencia histórica del proceso reformista se encuentran las claves de interpretación más importantes para cualquier proyecto futuro.”

La crisis y el cambio en la UAJMS

La crisis por la que hoy atraviesa la UAJMS que en nuestro criterio no solo pasa por el aspecto financiero, obliga a tomar decisiones importantes para revertir la situación. Cualquier camino que se adopte, para encaminar un nuevo proyecto institucional sólido, implica necesariamente, tener un conocimiento e información suficiente sobre la universidad en su conjunto, tener claro su reposicionamiento en el nuevo contexto (Latinoamérica, país, sociedad y mercado profesional) y sobre todo voluntad política de cambio en todos sus estamentos.

Mientras las Instituciones de Educación Superior en otras latitudes (Europa, EE UU) se encuentran ya inmersas en la “sociedad del conocimiento”, nosotros apenas atravesamos por “la sociedad de la información”. Entonces de lo que se trata ahora es de arraigar la ciencia entre nosotros; de socializar verdaderamente la Universidad y volcarla al servicio de la región y de la nación entera; de formar a los universitarios al más alto nivel posible, con una conciencia social y crítica capaz de captar las causas de nuestro subdesarrollo y dependencia; de lograr la mayor eficacia en los servicios universitarios, a fin de que la Universidad esté en las mejores condiciones de dar el gran aporte que de ella espera la sociedad en su conjunto.

Demoler o Reparar

La denominada “crisis” de la universidad es una oportunidad para “reparar” o “demoler y reinventar” la UAJMS y adecuarla a las exigencias de la sociedad del conocimiento. En esta encrucijada, aparecen algunos paradigmas de la administración moderna muy populares en periodos de crisis (como por ejemplo la “reingeniería” y el “downsizing”) como herramientas coadyuvantes para dar solución al problema; sin embargo, a pesar de abundantes estudios y literatura sobre éstos, continúa

habiendo una gran confusión, consciente o no, entre estas prácticas de gestión.

Es necesario entonces, señalar algunos rasgos importantes y diferencias principales de la “reingeniería” y el “downsizing”, que ayuden a contextualizar el problema y su solución.

Reingeniería

Conceptualmente, es “la revisión *fundamental* y el *rediseño radical* de procesos para alcanzar mejoras *espectaculares* en medidas *drásticas* y actuales de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y disponibilidad (rapidez)”.

El creador del término reingeniería, Michael Hammer², la define en base a cuatro palabras claves: **fundamental**, en el sentido de llegar a la raíz de las cosas, preguntándose ya no como perfeccionar algo, sino ¿Por qué lo hacemos?; **rediseño radical**, significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo; **espectacular**, refiriéndose al incremento en el beneficio; **drástico**, en relación al cambio total de los procesos, la manera de hacer las cosas.

La reingeniería, de acuerdo a Hammer, es empezar de cero, en una hoja en blanco, porque se considera que prácticamente todo lo que se hacía antes, parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos. La reingeniería plantea repensar y rehacer los procesos de una organización en función de dos argumentos centrales: el **argumento pro acción** (que consiste en la razón fundamental del porqué queremos o debemos cambiar. Si no tenemos una razón poderosa, no vamos a hacer el cambio) y el **argumento pro visión** (que consiste en la visión que nos atrae, es decir el objetivo o el ideal que estamos buscando con el cambio).

La situación de la UAJMS parece encontrarse en el primer argumento, no obstante, si aún fuera el segundo, la principal advertencia de la reingeniería es que si uno no está convencido de llevarla a cabo o de sus bondades, lo mejor

² Hammer Michael & Champy James. **Reingeniería** (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!); Edit. Grupo Editorial Norma

es ni siquiera empezar el cambio, porque entonces podemos quedarnos varados en el peor de los caminos. Es decir, con todas las fallas e inconvenientes de los procesos anteriores, en tanto que las ventajas de los nuevos procesos no se van a sentir, porque el proceso se quedaría inconcluso.

Downsizing

El downsizing es “una forma de reorganización o reestructuración de las organizaciones mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad”. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

Al igual que la reingeniería, nos encontramos ante dos tipos de downsizing: **Reactivo** (donde se responde al cambio, a veces, sin un estudio acucioso de la situación; los problemas que se derivan de esta posición suelen ser predecibles) y **Proactivo** (identificado como un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidos)

La necesidad de aplicar un Downsizing a una organización, puede tener diversos orígenes, desde una inadecuada dirección, hasta los impactos por el entorno cambiante y competitivo; sin importar cuál es la causa que la motiva, es un hecho que la organización fue empeorando hasta hacerla insostenible, en algunos casos, pues se manifiestan problemas crecientes, como la disminución de ingresos, altos costos y gastos (especialmente de nómina), endeudamiento, etc..

También es un hecho que ante la necesidad de recortar los presupuestos destinados al pago de sueldos y prestaciones, los directivos tienen la necesidad de disminuir dichos presupuestos de gastos y es evidente que la “obesa estructura organizacional” tiene que ser adelgazada, ¿pero qué alternativa tomar?, en la mayoría de los casos, no se dispone de tiempo como para emprender una reingeniería, se debe reaccionar ante el cambio, así que la decisión ya está

tomada, adelgazar, ahora el dilema es ¿cuándo o qué tan rápido?.

Rightsizing

El Rightsizing (Medición correcta), concepto relacionado al downsizing, es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación de nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados a partir de las necesidades del cliente o usuario.

Algunos aspectos básicos del Rightsizing son:

- Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor
- Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos
- Promover la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud del personal desde una perspectiva de mero ejecutor a un decisor participativo. Obviamente esto requiere de un compromiso por parte de las persona y de una administración estratégica al respecto.

Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los cambios, aprovechamiento de oportunidades y nuevas formas o herramientas de la administración.

¿Cuáles son las diferencias principales de la Reingeniería con otras disciplinas?

La reingeniería se diferencia de otras disciplinas en varios aspectos, algunos de los cuales esbozamos brevemente:

- La visión es holística: Tal vez lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. No se debe pensar ya en tareas aisladas, sino en procesos integrados.
- Busca grandes mejoras: Sobre todo en el rendimiento, lo cual se logra con cambios radicales y totales (algunos hablan de cambios "brutales"), es decir cambios del 100%. No se trata de cambios graduales o incrementales grandes
- Su herramienta principal es la destrucción creativa; lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera

creativa, construyendo los nuevos procesos. Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo. Implica destruir la organización ó tu viejo "yo" para hacer una nueva de cero, obviamente de manera sistemática en base a los principios de la transformación organizacional.

A favor del Downsizing se podría señalar algunas ventajas:

- Su implementación implica disminución de costos al reducir algunas unidades o áreas organizacionales que integraban la organización y que ya no son necesarias.
- Lo anterior indefectiblemente se relaciona con la reducción de personal (una de las características principales de esta práctica)
- Genera Organizaciones más flexibles y ligeras.

A manera de conclusión

Si se aplica la reingeniería en su verdadera dimensión en la UAJMS, desde su enfoque holístico, habremos de suponer que ella abarcará entre otros algunos Resultados o Producto, que citamos como ejemplo:

- Nuevo Modelo de Formación Profesional (tal vez con un enfoque FBC)
- Nuevo Plan de Desarrollo (que tenga como premisa la calidad, excelencia y mejoramiento continuo)
- Nuevo Modelo Organizativo/Normativo académico y administrativo.

Lo anterior quiere decir, que estaremos dispuestos a vencer todas las barreras y obstáculos posibles e incluso al renunciamiento personal a ser elegidos en puestos directivos, pues por lo que se sabe, las personas que han liderizado este tipo de procesos, o han quedado fuera o no han gozado de popularidad en las organizaciones, no olvidemos que se trata de cambios trascendentales, muchas veces traumáticos.

De acuerdo a experiencias analizadas de empresas y organizaciones que aplicaron reingeniería y fracasaron, es por "no rediseñar"

sino efectuar sólo “cambios” en los procesos y llamarlos reingeniería; por tanto, es oportuno recordar el viejo dicho de que “una vaca es vaca aun cuando se le cuelgue un letrero que diga *Soy un caballo*”.

Lo expresado en este artículo tal como lo mencionamos al inicio tiene la única finalidad de aproximar los términos relacionados con la reingeniería y otros conceptos afines, de manera que cuando se hable de ellos lo hagamos con propiedad y conscientes de lo que ello implica.

Finalmente, creo que toda la comunidad universitaria estará de acuerdo con que se debe poner un *hasta aquí* a la “crisis” de la UAJMS, a través de la reingeniería o cualquier otra herramienta de gestión de la administración moderna, llame como se llame, siempre que se la haga sobre bases científicas y sin injerencias de ninguna naturaleza.

(*) M.Sc. Pedro Bejarano Velásquez
Docente Investigador IIEFA-UAJMS
Magister en Gestión Empresarial
Mail: pbejaranov@hotmail.com
Blogs: <http://slideshare.net/pbejaranov>
<http://sites.google.com/site/bejav2009/>
<http://pedrobejarano.jimdo.com/>