

## Reingeniería mental, una actitud, aptitud y valor ante la vida

Juan C. Santamaría-G.\*

La *Reingeniería* representa una alternativa o forma de pensar que comprende sentido común aplicado a concretos y coordinados esfuerzos personales o colectivos, tendientes a motivar o producir cambios radicales en las prácticas tradicionales de efectuar las cosas, propiciando en las tareas actitudes, aptitudes y valores complementarios o facilitadores de una coherente evolución, hacia la más atinada manera de satisfacer nuestras necesidades y las de los demás.

PARA HAMMER Y CHAMPY EN SU LIBRO "REINGENIERÍA", ESTE TERMINO SIGNIFICA: "EL REDISEÑO RÁPIDO Y RADICAL DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS DE VALOR AGREGADO Y DE LOS SISTEMAS, POLÍTICAS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CON EL AFÁN DE OPTIMIZAR EL TRABAJO"<sup>1</sup>

A pesar de que el sentido común es el menos común de los sentidos, Hammer relaciona sobre todo a la reingeniería con las tareas propias de los negocios y los procesos empresariales. Para efectos del enfoque que aquí se presenta, se prefiere concebir y conjugar a la reingeniería con la vida en general, pues comúnmente la reingeniería es considerada más un método o herramienta de cambio, que una postura ideológica o manera de pensar. Es preferible referirse a la *Reingeniería* como una alternativa y no como receta mágica en la solución de problemas que aquejan a la industria contemporánea y, lo que es más importante, como un comportamiento social complementario (y prácticamente indispensable) en procura de la calidad total y el desarrollo humano. Es también un vehículo de cambio, facilitador de oportunidades y promotor de fortalezas; pero entendiéndose el cambio como la consecuencia y no el efecto de la práctica reingenieril.

\* Economista y Máster en Administración Industrial, imparte lecciones en el Colegio Leonardo Da Vinci, afiliado a la U.A.C.A., es asesoren el área de la reconversión hacia la calidad total. Presidente C. I. Consultores.

1. Hammer, Michael y James, Champy. "Reingeniería". Versión en español, editorial Norma: Colombia 1994.

Stamata Revithi representó hace más de cien años una mujer con reingeniería mental; no aceptó la política del fundador de los juegos olímpicos modernos, el Barón Pierre de Coubertin, quien defendía la idea de exclusividad absoluta de estas justas para los hombres. Según la mentalidad de la época, los juegos olímpicos debían ser la exaltación del atletismo masculino, con el apoyo o elogio femenino.

Revithi, a pesar de las discapacidades ideológicas prevalecientes en aquellos años, corrió de manera no oficial en el primer maratón masculino y terminó la carrera. Un logro mental que ofrece una lección valiosa a las 3.700 mujeres que compitieron en Atlanta 96; un logro increíble; se puede decir que Stamata inventó la psicología deportiva para las mujeres. No se pretende contradecir que la reingeniería en los negocios sea útil o que puede ensayarse mediante la guía de una metodología, sin embargo, esta es más bien una posición mental llena de aventura, inevitable riesgo y excitación, sentido crítico y flexibilidad. Es un "valor" organizacional, tendiente a lograr dentro de la esfera productiva, tres objetivos básicos:

- 1) maximizar la satisfacción del cliente
- 2) maximizar el bienestar de los empleados y las comunidades
- 3) maximizar la rentabilidad de los dueños de la empresa (y el aporte fiscal)

Puede resultar extraño colocar la maximización de las utilidades como un tercer objetivo, contradiciendo las enseñanzas tradicionales de la economía y las finanzas; sin embargo, si se aplica "**Reingeniería Mental**" se comprende que al cumplir con las dos encomiendas primeras (el cliente y los empleados) la tercera se logra por peso o consecuencia propia y no al revés!

Como práctica profesional o en la vida personal, su técnica estriba en poder adaptar los conocimientos y experiencias de otros (en sus aplicaciones o escritos), al propio entender y entorno, especialmente en ambientes y circunstancias prácticamente disímiles para todos.

Las ideas que en adelante se esbozan, están relacionadas especialmente con el tema y los menesteres en las empresas,

pero la extrapolación es válida y el convencimiento mantenido de su aplicabilidad en la búsqueda del desarrollo humano y la calidad total.

**El cambio** es una circunstancia que enfrentan hoy día tanto productores como consumidores de manera más o menos igualatoria, así un mundo más globalizado. Esto nos enfrenta a la reacia realidad de los mercados actuales: **ya no son masivos mercadotécnicamente hablando, totalmente predecibles e incipientes; ya no están desinformados y aislados; ya no requieren de la rígida producción en serie o la especialización total dictada por la estricta división del trabajo y las imposiciones de añejas filosofías o métodos de producción.**

**Hoy el precio no lo decide exactamente todo, porque enfrentados en el turbulento mundo moderno que se experimenta y avecina, se tiene mucho que aprender y explorar todavía. Los mercados actuales están integrados por exigentes demandantes con altas expectativas y conscientes de la tendencia hacia la calidad, saben lo que quieren, cuándo y cómo; clientes que moldean o protagonizan estructuras caracterizadas por inevitables niveles de transformación y nacientes tecnologías.**

Guardando niveles sanos y necesarios de solidaridad humana o social, aquello "DEL POBRECITO" que durante años nos ha esclavizado y empobrecido, afortunadamente pierde terreno para dar cabida a productos, factores, destrezas y conocimientos con ciclos de vida cortos e irregulares, ajustados a los cambiantes y refinados gustos o placeres de los compradores.

Las fronteras comerciales tienden a desaparecer como agua en el desierto y las estrictas, refinadas y recurrentes alternativas de los consumidores proliferan y puntean incesantemente hacia la economía de los factores, el servicio y la satisfacción como estrellas en el firmamento... **la competencia y la competitividad, la conducta y el cambio, la concordancia y los clientes, serán las futuras y principales \* C \* que marcarán la Sien de las presentes y futuras generaciones, tanto en cuanto a recursos refiere (sobre todo el humano), como a oferentes y demandantes en general.**

Esta opción (reingeniería), actitud, aptitud o valor sociocultural de repensar las cosas (procesos), mejorar lo existente, estar dispuesto al cambio y de cuestionar lo dado, obligatoriamente permite e invita a desarrollar la capacidad crítica; ofrece a

Costa Rica como economía pequeña, abierta y aceptante del entorno e influencia internacional, adaptabilidad a las nuevas y aceleradas condiciones que prevalecen y se avecinan.

**Dar más con menos**, o sea, "hacer buen chocolate con poca leche", ilustra el por qué es necesario reintentar, crear y proporcionar sistemas de trabajo menos burocráticos, más versátiles y enfasados en las paradójicas organizaciones y empresas (como expresa Hammer), **que están por entrar al siglo XXI, las cuales fueron diseñadas en un ambiente del siglo XIX y que funcionan en el siglo XX.** "Desórdenes organizados", todavía incapaces de mantener y sustentar estándares de servicio con categoría mundial y de ofrecer a la sociedad calidad total en su amplia concepción.

Esta desesperante y abrumadora realidad, ingenuamente induce a pensar que la práctica reingenieril es un último remedio en empresas que enfrentan serios problemas de **INSATISFACCIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES, PÉRDIDA DE MERCADO, DESMOTIVACIÓN DEL PERSONAL O AGOBIANTES BAJAS DE RENTABILIDAD.** Lo contrario es fructífero y desahogado (aunque escaso en nuestro medio).

Se desearía contar con compañías listas, llenas de vida y éxito; *elefantes bailarines* que practiquen esta técnica como una cuestión cultural y cíclica; que sean partícipes de una delantera con categoría y, por ende, de una **maximización** de la satisfacción de la clientela, situación que lleva, como hemos expresado, por peso propio, a una **maximización** del mercado y de las utilidades.

Estas organizaciones y ¿por qué no? personas **LÍDERES REFERENCIALES** (Benchmarking), poseen una capacidad de cambio y de evolución caracterizada por el trabajo en equipo, la mortalidad de los departamentos funcionales, las jefaturas entrenadoras de subordinados y los subordinados entrenadores de sus jefarcas; empleados con alta autoestima y retroalimentación, profundamente preocupados por satisfacer a sus clientes. Gente a la que le gusta la gente y con espíritu desarrollista, despampanante en su pasión por el servicio; seres humanos dispuestos a desaparecer los **CASTILLOS DE PODER** y con su mentalidad adaptativa, ser servidores de los demás, de los demandantes y de los compañeros de trabajo, individuos que no toleran sentirse atrincherados. En todo este afán, lo importante es la forma de pensar y la cultura que nos hace actuar y ser todos responsables de un resultado final **exitoso.**

Sobrevivir, mantenerse en el mercado, conservar un empleo y sobre todo la autorrealización y el desarrollo, harán conciencia en las personas de hacer lo apropiado bien **desde la primera vez** y la necesidad de ayudarse mutuamente en un ambiente de CALIDAD TOTAL SOSTENIBLE.

En el contexto de la economía laboral, sin duda alguna más temprano que tarde, la retribución de los recursos deberá tender inevitablemente hacia el cumplimiento de los teoremas microeconómicos, reafirmando aquello de que el precio de los factores está dado por su productividad marginal, es decir, valor producto marginal del trabajo igual al pago salarial:  $v.p.mg. \Rightarrow (p * pmgt) = \text{salario}$ , en otras palabras, por contribución o rendimiento. Los **ascensos**, además de considerar la eficiencia, estarán dictados por habilidad técnica y conceptual, así como por el sentido de la pertenencia y la responsabilidad social.

Los compañeros de trabajo entenderán y defenderán la idea: ESTABILIDAD significa, en gran medida, velar porque cada quien haga lo que le corresponde y que el todo resultante sea consecuente y concordante con lo requerido por el cliente, tanto interno como externo.

Concebir la Reingeniería como *una forma de pensar y actuar*, más que una metodología estrecha y estática, implica estar en desacuerdo con los autores que afirman que solo es aplicable a nivel operativo; todo lo contrario, puede ser tan efectivo en lo táctico como en lo estratégico, principalmente en lo referente a tecnología, avance y aprovechamiento del recurso humano, aspectos que pueden y deben conceptualizarse en un plazo duradero.

Reinventar, rehacer, partir de cero o como se le desee llamar a este estado de enfrentar la vida y los negocios, exige quebrar la mente y embarcarse en un proyecto madurable al calor de una constante exhortación, efectuar continuas y perseverantes acciones de corto plazo (muchas de ellas operativas), que favorezcan la consecución de argumentos o logros proactivos. En otros términos, la tecnología será concebida como el acervo de actividades solucionadoras de problemas de mínimo costo, pero aún más importante, como concretos y coordinados esfuerzos que permitan anticiparse a las posibles dificultades y como el amor por la buena salud: prevenir antes de lamentar enfermedades mortales presentes en nuestra idiosincrasia empresarial. W. Edwards Deming siempre ha defendido que "Copiar no es la solución, lo que funciona bien en una empresa

puede que no funcione bien en otra... el éxito dependerá en gran medida del conocimiento de las siete enfermedades mortales: *falta de constancia en el propósito, énfasis en las utilidades de corto plazo, evaluación según el desempeño, movilidad del personal, dirigirla empresa basándose únicamente en cifras visibles, costos excesivos de la atención médica a los empleados y costos excesivos de garantías legales.*<sup>2</sup>

Es preciso construir, también, una visión tan clara como sea posible del futuro estado en que deseamos se desarrolle y luzca la organización, familia o actividad personal y es aquí donde no puede ser separado lo operativo de, lo táctico, lo táctico de lo estratégico, la imaginación constructiva de la acción práctica o empírica; es aquí donde como una sola amalgama procesal, desaparecen los obstruos departamentos, se reduce la burocracia, se mejora la comunicación y se trabaja en equipo; es así y solo así, como se eliminan distinciones entre las metas u objetivos de mercadeo con producción; finanzas con recursos humanos; roces innecesarios entre gerencias, jefaturas y compañeros de trabajo. Queda extinta la necesidad de secciones de servicio al cliente y las deseconomías a que comúnmente se está acostumbrado; las ineficiencias ceden terreno e importancia para dar paso a personas deseosas de pensar, ponerse de acuerdo y trabajar tanto en cuestiones puramente operativas, como también en el desarrollo de nuevos productos, búsqueda de mercado, planificación estratégica y bienestar social.

Sin embargo, no debe perderse de vista que los aspectos humanos siempre son más complejos, difíciles y excitantes de administrar, que los puramente técnicos. El tratamiento de este recurso, sin duda alguna, es el más valioso y urgente dentro de cualquier aventura o esquema de reingeniería.

El personal empresarial es el factor con mayor probabilidad de otorgar valor a las tareas y el más versátil, posee la capacidad de pensar o adaptarse a situaciones fuera de lo común que requieren de iniciativa, decisiones y resultados no extremos; es decir, respuestas no binomiales y continuas, donde cobran sentido puntos intermedios, "los depende de", y el más o menos... En otras palabras, adaptabilidad a un mundo donde no todo es blanco o negro. Sin pretender menospreciar la tecnología, en términos estrictamente técnicos desempeña un papel preponderante en el desarrollo de ventajas competitivas, principalmente en actividades que demandan poca variabilidad

(o sea, que requieren ser efectuadas con constancia y exactitud), riesgosas, rutinarias o que, en complemento, mejoran el desempeño o efectividad de los hombres y las mujeres. El recurso humano, ¡A DIOS GRACIAS!, nunca tendrá sustitución en el mundo moderno y tecnológico; todo lo contrario, el factor clave y desvelo de las empresas será su calidad a todo nivel, principalmente en cuanto a educación y valores se refiere. En este sentido la población femenina, como medio de producción, está dotada de un gran número de destrezas físicas y mentales y, además, como integrantes de la sociedad, desempeñan un rol insustituible: ¡EL DE SER MADRES!, posibilitando de esta forma la renovación y enriquecimiento de los factores humanos, patrióticos, sociales y espíritu-emocionales.

A pesar de que, debido a su posibilidad natural de procrear, su costo aparente (incapacidad por maternidad, lactancia o eventual retiro a casa) es más alto que el de los varones, por lo general su mayor productividad y destrezas en gran cantidad de actividades compensa con creces toda inversión necesaria u obligatoria en ellas.

El doctor Massimo De Santi, físico italiano y director del Comité Internacional de Educación para la Paz CIEP), ofreció una conferencia en la Asamblea Legislativa (de C.R.) titulada Hombre / Mujer ¿El cerebro tiene sexo? Estas son algunas de sus manifestaciones: "El cerebro de la mujer tiene un 15% más de fibra de interconexión... hace que logre sintetizar la información más rápidamente y de una mejor manera. Los científicos han logrado determinar que mientras el cerebro femenino es cíclico (cambios hormonales que sufre la mujer a raíz de la menstruación), el del hombre es tónico, lo que quiere decir que no sufre variaciones. Según el Doctor De Santi, esto lleva a la mujer a adaptarse mejor que los hombres a las situaciones de cambio...ellos tienden a ser más conservadores. El cerebro del hombre consume más energía porque tiene más

---

2. Walton, Mary. "El método Deming en la práctica". Versión en español, editorial Norma: Colombia 1993.

ramificaciones y más puntos de contacto entre neuronas y mientras su cerebro tiene mayor habilidad espacial que lo faculta para asimilar rápido la generalidad, la mujer identifica con mayor celeridad las particularidades y las semejanzas, el detalle, lo que la hace más perceptiva. El cerebro masculino es asimétrico, es decir, que usa más el hemisferio izquierdo, el

que regula la parte lógica, la racional; las mujeres emplean los dos.

En lo que sí no se han encontrado diferencias... es en cuanto a la inteligencia, hay por igual hombres y mujeres más o menos inteligentes, lo que varía es la forma de aplicar esta... lejos de motivar la separación o la discriminación... nos debería ayudar a buscar la complementación y sistemas educativos que favorezcan el desarrollo de las potencialidades de cada uno".<sup>3</sup>

Los despidos masivos, generados por improvisados proyectos de reingeniería, evidencian claramente la falta de mentalidad a largo plazo, la mala gerencia y la mediocre capacidad proactiva, así como la carencia de aptitudes, actitudes o valores necesarios para advertir el desempleo involuntario, solucionar problemas y propiciar calidad de vida bajo nuevas formas de pensar. El hecho de encontrar personal sin empleo, pero con ganas y capacidad para trabajar, evidencia la irresponsabilidad pública y privada de quienes toman decisiones en gobiernos y empresas. Desde la perspectiva de esta exposición, el principal error concurrente y recurrente de las mal encaminadas y famosas reingenierías es el raquítico tratamiento e importancia social que se le otorga al recurso humano, dador de vida, creatividad y dinamismo en las organizaciones, es decir, al abuso y mal uso de las personas en las organizaciones. Tiempo después, Hammer y Champy reconocen en sus obras la falta de trato o maltrato sufrido por el recurso humano, que en gran medida ha motivado el fracaso rotundo de muchas de las reingenierías practicadas en Norteamérica. La sensación de inestabilidad, el resentimiento, el temor a la "serruchada" y la pérdida de personal valioso, hace a las empresas pobres y no merecedoras de liderazgo referencial; indudablemente están destinadas al fracaso y ahogadas, dentro de precipitados y poco originales esquemas y estériles esfuerzos de seudoreingeniería.

La principal y encomiable tarea es y será, la de adaptar estas experiencias o enseñanzas al Tiquicio (de los ticos), transcurrir y estar claros, como algunos han expresado: "EL SUBDESARROLLO RADICA EN LA FORMA DE PENSAR".

Además, y no menos importante, practicar con desvelo la idea de Ornar Dengo que dice: "NO DEBEMOS VOLAR COMO HOJA... TENEMOS QUE VOLAR COMO PÁJARO, ¡CON RUMBO!".

---

3. Revista diaria "Viva". Periódico "La Nación", sección B, 16 de Noviembre: Costa Rica, 1996.