

2009-06-01

¿Son las modas administrativas actos de amor? Una reflexión a partir de la reingeniería

Jaime Ruiz Gutiérrez

Universidad de Los Andes, revistagestion@sociedad@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Ruiz Gutiérrez, Jaime (2009) "¿Son las modas administrativas actos de amor? Una reflexión a partir de la reingeniería," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 17.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

¿Son las modas administrativas actos de amor?

Una reflexión a partir de la reingeniería¹

Jaime Ruiz Gutiérrez²

Recibido: 18 de octubre de 2008 – **Aprobado:** 3 de marzo de 2009

Resumen

El objetivo de este artículo consiste en ilustrar el proceso de difusión de “conocimientos” o “ideas” en el campo de la administración, teniendo como punto de referencia teórico los ciclos de vida que se han establecido para las denominadas “modas administrativas” (Byrne, 1992). Para ilustrar estos procesos de difusión existen tipologías que sirven para caracterizar estos ciclos en términos de surgimiento, frecuencia, cubrimiento, duración y finalmente desaparición. Sin embargo, al observar este fenómeno desde un punto de vista emocional, se podría hacer una metáfora afectiva en donde se podría asimilar el ciclo de vida de una de estas modas, con un acto de amor. Para ello se podrían distinguir fases tales como coqueteo, entusiasmo, pasión, fase de meseta y desencanto. El presente trabajo intenta ilustrar esta hipótesis a través de un caso, el cual corresponde a la palabra *reinge-*

¹ Este artículo está basado en la tesis de grado dirigida por el autor, y realizada por los estudiantes Andrés Bejarano Morales y Ana María Rodríguez Chacón y denominada: *¿Aplicaría usted en su empresa reingeniería hoy?* dentro del programa de Magíster en Administración de la Universidad de los Andes, 1999.

² Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes. Doctorado Tercer Ciclo. Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales. Profesor Asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

nería, no al concepto de reingeniería, pues, como se observará a lo largo de este artículo, en el caso colombiano, reingeniería fue un nombre que se le dio a conceptos diferentes, incluso antagónicos. El estudio se realizó desde el punto de vista de la oferta, es decir, a partir de las organizaciones y personas, especialmente consultores, que promovieron su conocimiento y utilización en el país. La orientación metodológica permitió contrastar el esquema sugerido con la tipología de modas norteamericana existente. En síntesis, este artículo permite sugerir que en el proceso de la adopción de las modas administrativas predomina una lógica afectiva en lugar de una aproximación racional.

Palabras clave

Modas administrativas, reingeniería, Colombia.

Abstract

This article seeks to describe the process of diffusion of “knowledge” “concepts” or “ideas” in the field of Management. The theoretical support comes from the “cycle of life” model proposed for the business fads (Byrne, 1992). In order to illustrate these processes of diffusion, the typologies suggested include: Emergence, growth, frequency, coverage, decline (declivity), disappearance. However, from an emotional point of view it’s possible to introduce an affective metaphor where the “cycle of life” of these fads can be assimilated to an act of love. The present work illustrates this hypothesis through a case, which corresponds to the word reengineering, not to the concept of reengineering. In Colombian reengineering was a name that described different concepts, even antagonistic. The study was made from the point of view of the supply, the organizations and professionals, specially consulting, who promoted their knowledge and application in Colombia. The study allows to establish a comparison with the existing typologies of business fads. The article suggests that in the process of the adoption of business fads predominates an affective logic instead of a rational approach.

Keywords

Business fads, reengineering, Colombia.

Introducción

En Colombia, a comienzos de los años noventa la palabra reingeniería estaba en boca de consultores, ejecutivos, empresarios, funcionarios gubernamentales, empleados, profesores, estudiantes, amas de casa, predicadores evangélicos, etc. En todos los cocteles los gerentes emulaban en sus conocimientos de esta nueva técnica y en la inmediata aplicación que le darían en sus empresas. Entre un numeroso conjunto de factores que estaba impulsando la introducción y el uso de este término, la administración del presidente César Gaviria había contribuido, en gran medida, a ponerlo aún más al orden del día, ya que llegaba como anillo al dedo para iniciar los procesos de modernización que emprendería su administración. Sin embargo, a finales de la década, e inicios del 2000, este término estaba prácticamente estigmatizado, nadie lo utilizaba, los consultores en reingeniería desaparecieron, reconvirtiéndose a una nueva especialidad, no se volvió a ofrecer ningún seminario en este tema y su salida del escenario administrativo se dio por la puerta de atrás. En síntesis, la reingeniería llegó con las manos llenas de promesas e ilusiones y, en menos de diez años, salió a hurtadillas, desprestigiada y con un notable saldo en rojo.

¿Qué pasó? ¿Por qué en tan corto lapso se invirtieron en tal forma los términos? ¿Qué es la reingeniería, una idea, una moda, una técnica? ¿Cuáles fueron sus principales características? Sin poder responder todos estos interrogantes, el presente artículo solamente intenta describir el proceso de introducción y difusión de esta práctica administrativa en Colombia, sugiriendo un esquema que corresponde a las fases que tradicionalmente reviste un acto de amor. En el fondo lo que se intenta mostrar es que muchas de las ideas que tan frecuentemente invaden el ambiente empresarial colombiano ejercen una

especie de seducción en la forma como son percibidos por parte del público objetivo de estas “nuevas” ideas, seducción en la que predominan aspectos más emocionales que racionales para su adopción. Aunque el ciclo descrito se puede considerar equivalente al ciclo de vida de un producto cualquiera, la diferencia en este caso consiste en que la adhesión que él genera es fundamentalmente afectiva.

Asimismo, en términos más generales, este artículo busca indagar en el campo de las denominadas “modas administrativas”, fenómeno bastante corriente en la administración y en la forma como se difunden sus ideas y conceptos nuevos o viejos. Este aspecto reviste una utilidad creciente en países dependientes como Colombia, donde básicamente lo que se hace es tratar de asimilar los resultados conceptuales e investigativos que se producen en los países “desarrollados.” Esto es interesante, pues algunos artículos (Byrne, (1988) muestran la rapidez con que se generan y mueren las ideas administrativas, y es por tanto valioso estudiar el reflejo que en ese sentido tienen éstas en nuestros países, tanto en su forma de introducción como en las consecuencias que ello implica para las empresas y organizaciones.

Antecedentes

La difusión de las ideas administrativas en Colombia ha experimentado un comportamiento bastante particular, y en general su foco de influencia ha sido Estados Unidos. En el tabla 1 se puede observar este comportamiento, y en él se puede concluir que cada vez la influencia se ejerce con una mayor simultaneidad. Es así como en el caso de la cultura organizacional y la reingeniería prácticamente es simultánea, mientras que para el caso de la administración científica y las relaciones humanas la distancia era mayor a diez años.

Tabla 1. Vigencia de las propuestas administrativas en Estados Unidos y su iniciación en Colombia

Propuesta teórica	Vigencia en Estados Unidos	Inicio en Colombia
Mejoramiento industrial	1870-1900	
Administración científica	1900-1923	1911
Relaciones humanas	1923-1955	1945
Racionalismo de sistemas	1955-1980	1957
Cultura organizacional	1980-1990	1980
Reingeniería	1993	1994

Fuente: López, 1998.

Como se observa en la tabla 1, la reingeniería adquiere su máxima vigencia en forma prácticamente simultánea en Estados Unidos y en Colombia. Si bien estas fechas muestran su puesta en escena en estos años, sus inicios son un poco anteriores, como se mostrará más adelante. En este sentido es importante destacar la influencia cada vez mayor y más inmediata que ejercen en Colombia las nuevas ideas, conceptos o formas de pensamiento que se producen en Estados Unidos, fenómeno que seguramente se agudizará por el predominio de las nuevas tecnologías de la comunicación, y por la ausencia de una reflexión crítica sobre estas "interpolaciones ideológicas". Cabe anotar la inexistencia de investigaciones de corte académico sobre el tema de la reingeniería en Colombia (Malaver, Romero y otros 1999).

Origen de la reingeniería

Por lo general, los conceptos administrativos "novedosos" tienen orígenes en ideas anteriores, vistas bajo nuevos contextos. Dentro del recorrido que se plantea este artículo, se ha considerado importante estudiar los orígenes de la reingeniería, conocer cuáles fueron sus ideas básicas y a partir de qué fuentes se obtuvieron. En este sentido, la reingeniería

corresponde en cierta medida a enfoques de carácter taylorista, revisados a partir de las nuevas realidades administrativas de la sociedad de finales del siglo XX.

El vocablo reingeniería comenzó a ser utilizado en Estados Unidos a mediados de los años ochenta, y no nació como una idea administrativa; surgió alrededor de los sistemas de información. En este medio se hablaba de *re-engineering* o reingeniería, y se hablaba de *reverse engineering* o ingeniería hacia atrás, lo cual confundió a mucha gente, que pensaba que el término *re-engineering* era una forma más corta de decir *reverse engineering*. William Ulrich escribió un artículo en el cual define los dos conceptos, y permite ver con claridad la diferencia que hay entre ellos (Ulrich, 1989). Por definición, la reingeniería cambia la tecnología que soporta una aplicación de sistemas sin afectar su función general. Reingeniería significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna para mejorar la efectividad y la eficiencia. Por ejemplo, la reingeniería tiene lugar cuando se cambia de Cobol no estructurado a Cobol estructurado; de un nivel de un lenguaje de programación a otro superior; o de una plataforma de *hardware* a otra superior.

La reingeniería es un primer paso hacia la ingeniería hacia atrás. La ingeniería hacia atrás, estrictamente definida, es exactamente lo opuesto a la ingeniería hacia adelante. La ingeniería hacia adelante desarrolla y genera aplicaciones de sistemas, a partir de las especificaciones dadas por el usuario que las requiere, a través de herramientas de *software*. La ingeniería hacia atrás extrae las especificaciones a partir del código del programa existente, evitando el desarrollo desde ceros. La ingeniería hacia atrás de un *software* determina la composición del diseño original del sistema; expresa la esencia de la función de negocio a partir del sistema aplicativo, envejecido pero crítico. Esto le permite a la organización salvar parte del dinero, tiempo y programación que se invirtió en el desarrollo del sistema original.

Definición

Según Hammer y Champy (1994) la definición formal de reingeniería es: "revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Para entender la definición de reingeniería es importante saber lo que es un proceso. Se define un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente (Hammer, 1993). Por ejemplo, un proceso puede ser el despacho de pedidos. Este proceso comienza cuando un cliente hace el pedido, y termina cuando se le entrega la mercancía, e incluye todos los pasos intermedios. El proceso incluye más o menos doce a quince pasos a cargo de diferentes personas que pueden pertenecer a diferentes departamentos en la empresa. Las estructuras de procesos convencionales

se encuentran fragmentadas y carecen de la integración necesaria para mantener la calidad y el servicio. Cuando el trabajo pasa de mano en mano y de departamento en departamento, los retrasos y los errores son inevitables. Por esta razón, es importante cambiar o rediseñar los procesos existentes en la empresa.

Dentro de la definición de reingeniería, Hammer y Champy (1994) hablan de rediseños radicales. Cuando ellos dicen radicales, se refieren a que hay que cambiar las cosas desde su raíz. Todo negocio está repleto de reglas implícitas heredadas de tiempos pasados. Entonces, la reingeniería implica desechar los procedimientos y las estructuras existentes en la organización, para reemplazarlos por formas totalmente nuevas de hacer las cosas.

Además, se habla de alcanzar mejoras espectaculares. La reingeniería no pretende alcanzar mejoras marginales en la forma de hacer las cosas; para lograr este tipo de mejoras simplemente se puede trabajar sobre lo existente, pero cuando se habla de mejoras espectaculares, se exige que se olvide lo que se estaba haciendo y se cambie totalmente por cosas nuevas.

"La reingeniería no puede ser planeada meticulosamente e implementada en pasos pequeños y cautelosos; es una proposición de todo o nada, con un resultado incierto" (Hammer, 1990).

Después de definir lo que es la reingeniería, y con el fin de evitar confusiones, es importante dejar claro, lo que, de acuerdo con Hammer y Champy (1994), no es reingeniería. Primero, reingeniería no es automatizar; si se automatizan los procesos ineficientes existentes en la empresa, simplemente se logra desperdiciar de una manera más eficiente. Segundo, la reingeniería no es simplemente reestructurar,

reducir tamaño ni mucho menos despedir gente, porque esto implicaría hacer menos con menos, mientras que la reingeniería pretende que se pueda hacer más con menos. Tercero, reingeniería tampoco es reorganizar; obviamente, al cambiar los procesos en la empresa, se llega a que es necesario reorganizar para poder hacer el trabajo con el nuevo proceso, pero nunca se piensa simplemente en reorganizar, porque esto no traería los resultados espectaculares esperados por la reingeniería. Cuarto, la reingeniería no es mejoramiento continuo, ya que éste pretende mejoras marginales y, como ya se mencionó atrás, ésta no es la meta de la reingeniería. Finalmente, con el propósito de refrescar el término, se puede definir de una manera sencilla y práctica: reingeniería es volver a empezar (Hammer y Champy, 1994).

Reingeniería y administración

¿Cómo llega el término reingeniería a la administración? Katie Crane, en un artículo de 1989, recopila la visión de varios observadores de negocios y sistemas de información. A finales de la década de los años ochenta, ellos se preguntaban cuáles serían las tendencias de los negocios durante la década de los años noventa. Había consenso en el hecho de que los asuntos críticos en los noventa serían intensivos en información y en la importancia que tendría la globalización de los mercados (Crane, 1989). Lo que todo esto indicaba era una necesidad de las empresas de redefinir sus operaciones. En dicho artículo se hace alusión a lo dicho por David Robinson, presidente del Cambridge, Mass.-based consulting firm Index Group, quien menciona tres tareas importantes que deberían cumplirse en este proceso de "reingeniería de negocios". Estas tareas serían: rediseñar los procesos de gerencia; cambiar las herramientas de sistemas, y cambiar la forma de pensar y de

trabajar de la gente. Según Robinson, la reingeniería de negocios sería la megatendencia de los años noventa.

David Mckay, director de Operaciones de investigación en Nolan, Norton & Co. en Lexington, Mass. (Crane, 1989), decía que la reestructuración de operaciones sería el resultado inevitable una vez que las organizaciones automatizaran la parte interna y externa de sus negocios. "Una vez se tienen los dos extremos de la tubería automatizados, uno se encuentra en una posición para reestructurar los procesos básicos del negocio. Muchos procesos tendrán que desecharse y ser rediseñados y esto tendrá un impacto dramático en la cultura de los negocios".

Igualmente, Michael Hammer, presidente de Hammer & Co., quien más adelante se convirtió en uno de los principales gestores del tema de la reingeniería, dijo que las prácticas de reingeniería de negocios no siempre significan ayudar a un gerente funcional a hacer un mejor trabajo, muchas veces significa eliminar el trabajo (Crane, 1989).

En 1990, se publicaron dos artículos acerca de la reingeniería que ya incorporaban los componentes básicos del concepto, tal como se conocen hoy. Estos artículos fueron: "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Sloan Management Review, Verano de 1990, pp. 11-27, escrito por Thomas H. Davenport y James E. Short y "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review, Julio - Agosto 1990, pp. 104-112, escrito por Michael Hammer. Después de estos dos artículos, en orden cronológico, los escritos más prominentes sobre el tema fueron: "Process Innovation", Boston: Harvard Business School Press, 1993, escrito por Thomas H. Davenport y "Reengineering the

Corporation”, New York: Harper Business, 1993, escrito por Michael Hammer y James Champy (Davenport, 1995).

Quien realmente popularizó el término reingeniería fue Michael Hammer, con su artículo “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate” escrito en 1990. Hammer, ex ingeniero de *software* en IBM, que enseñaba ciencias de la computación en MIT, empezó a formular su idea de replantear el trabajo a mediados de los sesenta, cuando asesoraba a Citibank y a Xerox en la utilización de sistemas de información. “La mayoría de las organizaciones estaban utilizando los computadores para automatizar prácticas anticuadas en la utilización del papel”. Al considerar que las compañías deberían utilizar la tecnología para replantear su funcionamiento, no simplemente para automatizar su desempeño, dejó su trabajo en MIT en 1982, para lanzar su propia firma consultora en Cambridge (Massachusetts). Pero hasta 1987, él concibió la idea de reingeniería para describir cómo las empresas deben rediseñar radicalmente su trabajo (s.a., noviembre de 1992). Hammer utilizó su experiencia como profesor de ciencias de la computación para formular su noción de reingeniería.

“A pesar de una década o más de reestructuraciones y reducciones en tamaño, muchas compañías siguen sin estar preparadas para operar en los noventa”. Éstas son las palabras con las cuales Michael Hammer inicia su artículo “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate” (Hammer, 1990). Los métodos tradicionales para mejorar el rendimiento, como la racionalización y automatización de procesos, no proveyeron a las empresas con las mejoras dramáticas que ellas requerían. En particular, las altas inversiones en tecnología de la información produjeron resultados decepcionantes, en gran parte porque las empresas

utilizaron la tecnología para mecanizar las formas anticuadas de hacer negocios. “En lugar de envolver procesos obsoletos en *silicon* y *software*, debemos desecharlos y comenzar de nuevo. Debemos hacer reingeniería a nuestros negocios” (Hammer, 1990).

La máxima popularidad de la reingeniería se alcanzó con la publicación del libro *Reengineering the Corporation*, escrito por Hammer en 1993. Este libro “tiene por base la experiencia de compañías que ya han aprendido que la reingeniería de negocios es la única manera de alcanzar lo que necesitan” (Hammer, 1993). Algunos observadores como Peter Drucker, argumentaban en la cubierta del libro que la reingeniería era nueva, mientras que otros decían que no había nada nuevo en ella. En el artículo “Business Process Reengineering: It’s Past, Present, and Possible Future”, escrito por Thomas Davenport, profesor de la Universidad de Texas y publicado por Harvard Business School en 1995, el autor evalúa el origen, el pasado, el presente y el posible futuro de la reingeniería. Uno de los aspectos tratados en este artículo, que representa un importante hallazgo de nuestra investigación, es que todos los componentes de la reingeniería existían antes de 1990, cuando los primeros artículos al respecto fueron escritos. Sin embargo, estos componentes no habían sido previamente ensamblados en un concepto gerencial. Por tanto, la reingeniería era nueva solamente como una nueva síntesis de ideas previamente existentes (Davenport, 1995).

La idea de administrar y mejorar los procesos de negocios venía básicamente de la literatura acerca de calidad y mejoramiento continuo de procesos, que modificaba el concepto de proceso de la ingeniería industrial que venía de finales del siglo pasado y de Frederick Taylor. La

noción de trabajar en procesos multifuncionales y cruzados es más reciente, pero ciertamente viene por lo menos implícito en el concepto de cadena de valor de Michael Porter y en los conceptos concurrentes de ingeniería y diseño para manufactura empleados en la industria manufacturera (Davenport, 1995).

Otro aspecto de la reingeniería es el del rediseño de procesos a partir de una hoja en blanco. Esta idea no es del todo nueva, ya que había sido utilizada previamente por General Motors en el proyecto Saturn, en Topeka pet food factory de General Foods y en la primera subsidiaria directa del Midland Bank (Davenport, 1995).

La idea de rediseño de procesos con la ayuda de tecnología de la información estaba presente, si no totalmente desarrollada, en varias firmas consultoras a mediados de los ochenta. En cuanto a cómo se creó la síntesis de los conceptos anteriores en la reingeniería, los consultores orientados hacia la tecnología de la información, algunos de los cuales eran o habían sido académicos, son los que merecen la mayor parte del crédito, o la culpa. Michael Hammer, consultor independiente, originalmente llegó al tema de cambiar los procesos de negocio desde la perspectiva de la tecnología de automatización (Davenport, 1995).

Esta primera parte sobre el origen de la reingeniería es fundamental ya que, como es frecuente en el caso de las “modas administrativas”, a veces se habla de lo mismo y de lo contrario sin hacer ninguna distinción. Este fenómeno se presentó para la reingeniería en Colombia, donde lo único común era el término, pues su significado se fue desvirtuando en el transcurso del tiempo.

Como se puede observar de la descripción anterior, el concepto básico de reingeniería

se prestó desde su origen a malentendidos, como lo ilustra claramente la diferencia entre *reengineering* y *reverse engineering*. Este tipo de matices y sutilezas en su definición, que fueron consignadas y discutidas como se acaba de exponer en diverso tipo de publicaciones, para el caso colombiano nunca se dieron.

Coqueteos y seducción

Como se había mencionado antes, en este artículo se ha querido establecer una analogía de carácter afectivo en la forma como se difunden las “modas administrativas” en el medio colombiano, tomando como ilustración particular el caso de la reingeniería. Dentro de este esquema, el primer paso lo constituye lo que en lenguaje coloquial podría llamarse como fase de coqueteo y seducción. En esta etapa inicial lo que se busca básicamente es lograr atraer y subyugar en forma contundente a la contraparte. En la descripción que se presenta a continuación se ilustra este acercamiento, en el cual el terreno se encontraba –en cierta medida– abonado, pues el tema del estudio de los “procesos” en las empresas estaba al orden del día. Igualmente ya se mencionaba la reingeniería en algunas revistas especializadas y periódicos, y se constituía el tema central de algunos eventos ampliamente difundidos. Asimismo se relataban las primeras aplicaciones en algunas organizaciones que se revelaban exitosas, y se consideraba la “reingeniería” como algo de carácter “fundamental” para el éxito empresarial, según una de las conclusiones de los eventos realizados en esta primera etapa.

De igual manera la coyuntura que vivía el país mediante los procesos de “modernización” que conllevaba el establecimiento y profundización de la apertura económica, hacía que los planes de reestructuración que se estaban impulsando

en las empresas del Estado se llevaran a cabo bajo esquemas correspondientes a los “últimos” avances en las técnicas administrativas. Fue así como muchas empresas iniciaron procesos de reingeniería que en la práctica se tradujeron básicamente en programas de reducción de las plantas de personal. Esto contribuyó a establecer una triple equivalencia entre modernización, reingeniería y recorte de nómina, origen de un estereotipo bastante negativo.

En 1992, ya se hablaba en Colombia de procesos empresariales en las revistas de temas administrativos. Al hablar de procesos se referían a las actividades laborales que movilizan las entradas a través de la empresa hasta ser convertidas en resultados (Albitz, 1992), definición que coincide con el concepto de procesos que plantea Michael Hammer en su artículo (Hammer, 1990). La importancia radica en que ya se comenzaba a plantear el valor que tienen los procesos dentro de la empresa, en oposición a las tareas, que era lo que las empresas estaban acostumbradas a hacer y a evaluar en el antiguo esquema administrativo que era básicamente funcional. Las organizaciones evaluaban el rendimiento en las diferentes tareas que se hacían dentro de éstas, sin tener en cuenta lo que sucedía antes o después en el proceso. Para poder medir el desempeño del proceso completo, se hacía necesario unir las tareas individuales, y esto era lo que se planteaba al hablar de procesos. Otro problema que tenían las tareas o funciones individuales era que muchas de ellas estaban duplicadas en diferentes áreas de la empresa, lo que contribuía a disminuir la eficiencia y el rendimiento en el trabajo que se desarrollaba.

Esta idea de los procesos empresariales siguió dando vueltas en la cabeza de gerentes y autores, quienes seguían escribiendo artículos en las revistas, acerca del mejoramiento de éstos

(Matiz, 1992). Estos artículos incluían las etapas que debería seguir la empresa para entrar en este esquema. Inicialmente se debían identificar los diferentes procesos que se hacían en la empresa. Como paso siguiente, se debía definir cuáles eran los más críticos, para luego formar equipos que trabajaran sobre ellos, tratando de eliminar las actividades que no agregaran valor.

La idea del mejoramiento de procesos empresariales continuaba siendo importante para la administración, pero ya parecía haber en el ambiente una nueva idea que no pretendía una simple mejora marginal en los procesos, sino una mejora espectacular. Michael Hammer ya hacía su entrada a nuestro país a través de los medios escritos. Su artículo original sobre reingeniería, “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate” (Hammer, 1990), fue traducido y publicado en la revista *Clase Empresarial* que se estrenaba en Colombia, con este tema como la gran novedad, en julio de 1993. El título del artículo era muy llamativo: “La reingeniería en su organización: no automatice procesos, cáncelos”. Esta fue la introducción a la reingeniería para los gerentes colombianos, la cual venía de primera mano con los conceptos de Hammer.

En noviembre de ese año se publicó en la revista *Summa* una entrevista hecha a Michael Hammer por Forbes Magazine. En ella, Hammer, aparte de exponer y sustentar los conceptos radicales básicos que planteaba, respondía a la pregunta “Algunos dirán que es un mundo en el que *perro come perro*. ¿Acaso eso de optar por la reingeniería no es más que un eufemismo para significar despidos de personal?” haciendo énfasis en que la reingeniería puede traer consigo “consecuencias perturbadoras” tales como despidos de personal, pero que es necesario afrontar este tipo de consecuencias para alcanzar una mayor competitividad. Esta respuesta aclara que los

despidos masivos pueden ser una consecuencia de la aplicación de la reingeniería, pero que éstos, como tales, no son un fin.

En este año ya se empezó a hablar en los medios escritos de empresas que estaban aplicando la reingeniería en Colombia. El 11 de octubre, el periódico *El Tiempo* en el artículo "La innovación vale más que el precio", publicó el proceso que se estaba llevando a cabo en Apple Colombia. Dice el autor que esta empresa empezó a aplicar en julio la reingeniería para alcanzar mayores eficiencias y que las consecuencias inmediatas habían sido recortes de personal y pérdidas contables, debido a la creación de provisiones para hacer la reingeniería. El 16 de diciembre se publicó el artículo "Estudios que prevén los éxitos y fracasos" (s.a., 16 de diciembre de 1993) en el que el gerente general del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade), cuenta cómo se estaba adelantando en su compañía un proceso de reingeniería con el fin de consolidar su modernización.

También en este año la reingeniería comenzó a ser tema de eventos empresariales y gremiales, siendo éste el caso del XIII Salón de la Informática realizado por la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas (ACIS), en Compuexpo. Uno de los puntos básicos que formó parte de las conclusiones a que se llegó durante el evento fue que "la reingeniería es fundamental" para quienes desarrollan su actividad en el campo de la tecnología informática, puesto que la nueva forma de hacer negocios afecta el planteamiento y el diseño de la tecnología de la información (Ardila y Uribe, 16 de noviembre de 1993). Es posible suponer que, debido a la amplia cobertura de público que esta clase de eventos tiene, Compuexpo contribuyó efectivamente a crear inquietud respecto al tema y a difundir la nueva propuesta administrativa. El mismo día en que

se publicaron las conclusiones de este evento, apareció en el diario *El Tiempo* el artículo sobre el tema de reingeniería, "Del tren al jet de la efectividad empresarial", en el que el autor presentaba los principios básicos de Hammer y hacía un gran énfasis en la necesidad de contar con tecnología informática en los procesos de rediseño (Estrada, 16 de noviembre de 1993). Éste fue el primero de una serie de artículos sobre el tema escritos por este autor para este diario.

Entusiasmo y apasionamiento

Como segunda fase dentro de este recorrido se introduce la etapa de entusiasmo y apasionamiento, en la cual la relación se consolida y fortalece. Una vez que la fase de seducción ha sido superada, los pasos siguientes se encaminan a disfrutar y profundizar la relación. En esta etapa la relación es envolvente y, en todas las dimensiones de ella, la contraparte siempre está presente; en ningún momento es superflua. El texto que sigue a continuación confirma esta visión, pues en esta segunda etapa el auge de seminarios e información de prensa fue impresionante. Todos los artículos planteaban una visión positiva de la reingeniería, se ponderaban los beneficios para las empresas que la adoptaban, e incluso se le dedicaron ediciones completas de revistas, para mostrar sus beneficios e importancia. Los temas de los seminarios sobre reingeniería abarcaban una muy amplia gama, como se mostrará posteriormente. Igualmente en esta fase se puede observar el trabajo de difusión realizado por seis consultores de reingeniería entrevistados en el curso de la presente investigación, en el cual se pueden distinguir diversas estrategias, de acuerdo con las características del consultor.

En 1994 el tema de la reingeniería se puso al rojo vivo. Comenzó una proliferación de seminarios

y cursos y los medios escritos le dedicaron una buena cantidad de espacio al tema, tanto promocionando los seminarios, como publicando artículos. Dentro de la recopilación de información llevada a cabo se encontraron 31 diferentes seminarios de capacitación ofrecidos durante ese año, publicados en los diarios *El Tiempo*, *Portafolio* y *La República*.

Durante ese año, el periódico *El Tiempo* dedicó gran número de artículos a la reingeniería, en muchos de los cuales se recalcó la importancia de la tecnología y de los sistemas de información como herramientas básicas para su implementación. Es el caso de "Reingeniería: adaptarse a la tecnología" (Santos, 24 de octubre de 1994); "Reingeniería y tecnología de la información" (s.a., 10 de octubre de 1994); "Reingeniería: apústele al futuro" (Rueda, 31 de octubre de 1994); "Un cambio que beneficia al hombre" (s.a., 29 de noviembre de 1994); "La universidad y la productividad" (Puyana, 14 de diciembre de 1994); "La reingeniería no es gasto, es una inversión" (Cocomá, 10 de octubre de 1994), y "La tecnología de la informática evoluciona" (Cocomá, 18 de octubre de 1994). Estos artículos de Cocomá también fueron los primeros de una abundante serie escrita por él sobre el tema en este periódico. La revista *Sistemas*, órgano de difusión de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas (ACIS), dedicó completamente su edición número 59 de octubre de 1994 al tema de la reingeniería. El énfasis en los sistemas de información de múltiples artículos publicados en estos medios que hacían referencia a la reingeniería, fue una constante que se repitió durante el primer semestre de 1995; entre ellos vale la pena mencionar "Para la madurez informática" (Estrada, 27 de febrero de 1995); "Porqué no usan la informática" (Santos, 5 de junio de 1995), y "¿Cómo lograr que una organización sea exitosa?" (Cocomá, 6 de marzo

de 1995), cuyos autores fueron abanderados del tema de la informática y la tecnología en la reingeniería.

La revista *Oficina eficiente*, en su primera edición de 1994, publicó un artículo que tituló "Rediseñe a fondo su empresa", en el cual básicamente muestra al lector los aspectos de la reingeniería al estilo Hammer. Sin embargo, la cataloga como "el último grito de moda" (s.a., 1994), y también muestra cómo la palabra ha tenido tanto éxito en Estados Unidos, que ha llegado a utilizarse para justificar "cualquier gasto o cambio en la empresa", lo cual, en cierto sentido, le hace perder un poco de fuerza. También indica que las principales firmas consultoras multinacionales "han incluido la reingeniería en su repertorio", reforzando así su afirmación de que es el último grito de moda. Un aspecto importante de este artículo es que advierte que la reingeniería no se debe utilizar en cualquier caso si no se justifica. Esto es de vital importancia para que los gerentes utilicen la herramienta únicamente si es necesario.

En la misma revista, se hace el primer comentario al libro en español *Reingeniería*, traducción del original en inglés escrito por Michael Hammer y James Champy, *Reengineering the Corporation*. El artículo no hace muchas precisiones en cuanto a definiciones se refiere, pero hace comentarios interesantes que invitan a leer el libro. Este libro fue el que popularizó la reingeniería y fue un *best seller* en Colombia, país en donde "cuando se venden 6.000 copias de un libro, puede considerarse un buen libro porque garantiza la inversión y se logran utilidades", de acuerdo con José María Engels, ejecutivo de Editorial Norma (Engels, 18 de septiembre de 1995).

Al mismo tiempo que los medios escritos divulgaban la reingeniería a sus lectores, los

consultores hacían lo propio con sus clientes y aprovechaban para dictar seminarios sobre el tema y atraer a nuevos clientes. En las entrevistas realizadas durante esta investigación, se observó que los consultores se documentaron acerca del tema antes de que éste se conociera masivamente, y ellos mismos se encargaron de contribuir a su difusión. En el caso de los docentes, ellos se enteraron del tema de reingeniería por fuentes académicas. En cuanto a los consultores independientes, parece ser que ellos aprendieron los nuevos conceptos de una manera más autodidacta. Es así como uno de los entrevistados conoció por primera vez el tema en 1991, por medio del artículo de Hammer "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", publicado por la revista *Harvard Business Review*. Por su parte, otro de los consultores entrevistados conoció la reingeniería en 1991, por un artículo publicado en una revista de una casa de *software*, en el que decía que "la reingeniería de negocios está transformando la manera en que las compañías usan las computadoras y están mejorando su *bottom line* (línea final del balance) y hacía referencia al artículo de Hammer.

El caso de las empresas consultoras multinacionales es un poco diferente. Estas empresas cuentan con sus propios departamentos de investigación y desarrollo y van a la vanguardia en todos los temas administrativos en el mundo. Es así como dentro de ellas se desarrollan metodologías que luego son transmitidas a los consultores que trabajan para ellas, quienes las utilizan como sus herramientas de trabajo. Las empresas multinacionales normalmente no hacen seminarios para introducir nuevos conceptos. Ellas hacen evaluación de las empresas y les proponen soluciones a los problemas que presentan y ésta es la forma en que contribuyen a la difusión de los conceptos. Sin

embargo, se encontró que la firma consultora Price Waterhouse dedica parte de su actividad a la capacitación empresarial y que realizó una gran cantidad de seminarios sobre el tema de la reingeniería.

Como se mencionaba anteriormente, es interesante observar que existen claras diferenciaciones en las estrategias seguidas por los consultores, tanto en relación con la forma como se acercaron al tema de la reingeniería, como en la manera en que contribuyeron a su difusión. Esta observación parcial sugeriría una cierta diferenciación en función del tipo de consultor, es decir, consultor-profesor, consultor-independiente y consultor-empresa consultoría.

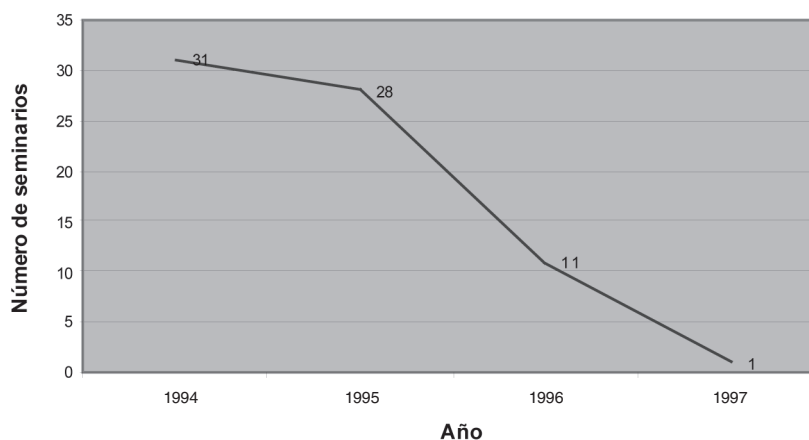
Esta etapa de entusiasmo y apasionamiento se dio fundamentalmente por medio de una mezcla de promoción –a través de artículos fundamentalmente de periódicos y revistas para gerentes y ejecutivos de empresas, que fueron enriquecidas paralelamente con la traducción y publicación del *best seller* de Hammer y Champy– y trabajo de capacitación en el tema, gracias a los seminarios dictados por profesores y consultores, que prácticamente en forma autodidacta se habían acercado a esta nueva técnica. Igualmente el país avanzaba en los procesos de apertura económica haciendo cada vez más urgente la búsqueda de remedios y, en cierta manera, milagros, por parte de angustiados gerentes, que muy pronto se iban a ver enfrentados a una dura competencia empresarial. En las empresas estatales igualmente los procesos de modernización y "desburocratización" se profundizan y se promueven toda suerte de fórmulas para la "flexibilización" de la mano de obra. La reingeniería en cierta medida cumple este papel.

Fase de meseta

De acuerdo con los ciclos establecidos en los actos de amor, una fase posterior al clímax se definía como la fase de meseta, entendiendo ésta como la evolución que manifiesta la persona a partir del nivel máximo logrado y volver a su estado normal. Incluso se diferencia en función del sexo. Es decir, si es hombre, esta fase implica un descenso muy abrupto, mientras en la mujer este descenso es más

moderado y estable. En el caso de la reingeniería se podría hacer la analogía a una fase de meseta masculina, pues si bien la etapa de apasionamiento había logrado su máximo en 1994, como se describió en el párrafo anterior, a partir de esta fecha y en el lapso de tres años se experimenta un descenso pronunciado. La figura 1 ilustra claramente esta situación. Para ello se ha tomado como unidad de medida el número de seminarios dictados en estos años sobre el tema de la reingeniería.

Figura 1. Número de seminarios por año.



En esta figura se observa claramente cómo de 31 seminarios dictados en 1994 se desciende a uno en 1997, mostrando con ello un cambio de tendencia muy rápido y un fuerte descenso en la actividad de difusión y promoción de esta “nueva técnica” administrativa. Asimismo, el contenido de dichos seminarios va experimentando notables cambios como se mostrará posteriormente, ya algunos artículos de prensa comienzan a poner en duda los beneficios de esta novedosa medicina empresarial. A su vez, los artículos de prensa y de algunas revistas especializadas en temas gerenciales, si bien son abundantes, ya algunos introducen ciertas dudas en relación con la universalidad y los beneficios de la reingeniería.

En esta parte del informe se van a distinguir dos secciones que muestran la forma como se fue desvirtuando el concepto de reingeniería: la primera en términos de profundidad en el sentido de considerar la reingeniería como un simple cambio, o como una revolución, en la empresa, y en la segunda sección, en función de la definición y el significado del término. Es decir, en esta etapa de meseta, en la medida en que se populariza el término se va desvirtuando.

Retomando la evolución en los medios escritos, revistas como *Clase empresarial*, *Summa*, *Dinero* y *Oficina eficiente*, y periódicos como *El Tiempo*, *Portafolio* y *La República*, de gran importancia en temas económicos, empresariales y geren-

ciales, se encargaron de difundir el tema de la reingeniería mediante artículos en los que presentaban inicialmente los conceptos originales de Hammer y Champy, y luego comenzaron a difundir lo que expresaban otros autores al respecto y lo que estaba pasando en algunas empresas que aceptaban el reto.

Durante 1994 escribieron artículos para *El Tiempo* personas influyentes en la opinión pública, como Antonio José Urdinola y Guillermo Santos Calderón, cuyos artículos dejaban la sensación de que para poder sobrevivir en el mundo de los negocios era necesario incorporarse a la onda de la reingeniería (Urdinola, noviembre 6 de 1994), (Urdinola, diciembre 11 de 1994), (Santos, octubre 24 de 1994).

En su edición de abril de 1994, la revista *Clase empresarial* publicó siete artículos que hablaban del tema. El primero de ellos, titulado "Se rajaron los gerentes: 78% no sabe qué es la reingeniería" resume los resultados de una encuesta llevada a cabo por *Clase empresarial* y *Mercalegis*, en la que entrevistaron a 200 presidentes, gerentes y vicepresidentes. Esta encuesta evidenció que los empresarios aún no estaban muy familiarizados con la nueva propuesta, y que los que la conocían no tenían completa claridad en sus planteamientos. En el 73% de las empresas encuestadas que sí "sabían" que es reingeniería, se había aplicado, se estaba aplicando o se pensaba aplicar la reingeniería; el 84% de ellas creía que formaba parte de la calidad total; el 57% no la relacionaba con la calidad. El 66% de los directivos despediría al 10% de sus empleados si así lo indicara un estudio preliminar para hacer reingeniería, siendo la razón principal el progreso de la empresa, opinaba el 41%. Todos estaban de acuerdo en que la reingeniería volvería más competitivas a sus empresas (s.a., abril de 1994).

En esta publicación se sembró la inquietud acerca de la efectividad de la reingeniería. Los artículos "Reingeniería: arma de doble filo", "Reingeniería a la colombiana" (Moreno Miguel, 1994) y "Cómo hacer funcionar la reingeniería" (Hall, Rosenthal y Wade, 1994) hacían referencia al pensamiento que Hammer expresó en *Fortune*: "Reingeniería: medicina fuerte, casi siempre dolorosa, más no siempre exitosa". El primer artículo afirmaba que "entre el 50% y el 70% de los programas de rediseño no logran los objetivos propuestos, debido a una planeación y ejecución incorrectas". Los artículos enfatizaban que la reingeniería no es aplicable en cualquier empresa o situación y que antes de iniciar el proceso hay que hacer un diagnóstico cuidadoso de cada organización, para verificar la presencia de condiciones que la ameriten, y que durante el proceso de implementación se deben cuidar múltiples detalles tales como liderazgo, capacitación, comunicación, asesoría y compromiso de la alta gerencia.

En "Cómo hacer funcionar la reingeniería" (Hall, Rosenthal y Wade, 1994) se identificaban dos elementos clave para el éxito del proceso: primero, rediseño de procesos cruciales para la ventaja competitiva que mejoren el desempeño global del negocio –que denominan amplitud– y segundo, rediseño que llegue hasta el corazón de la organización, o sea profundidad. Dicen los autores que a mayor amplitud y profundidad al definir el rediseño de los procesos, se tiene una mayor probabilidad de éxito.

"Trámites simples y respuestas ágiles" y "Reingeniería en Colseguros", artículos de la misma publicación de *Clase empresarial*, mostraban que la reingeniería se tomó el sector asegurador, en respuesta a la necesidad de competitividad que trajo consigo la apertura económica y la desregularización de la actividad aseguradora.

Aunque para ese entonces ya se tenía noticia de numerosas empresas que habían emprendido procesos de reingeniería, es necesario preguntarse hasta qué punto éstos se habían desarrollado en concordancia con los planteamientos de Hammer, pues Patricia Plazas Arévalo, gerente de reingeniería de Unisys, aseguraba en su artículo “Evolución de la reingeniería en Colombia” (Plazas, abril de 1994), que en este país, debido a la falta de madurez de las empresas y a que éstas no poseen los recursos necesarios, se han llevado a cabo simples procesos de redefinición de procesos dentro de “un esquema cortoplacista”, sin tener en cuenta los planteamientos radicales que el discurso de Hammer propone.

Igualmente los procesos de disminución de las plantas de personal que se llevan a cabo en numerosas empresas del Estado –por medio de los planes de retiro y pensión temprana, dentro de los programas de modernización que se llevan a cabo en estos años– se hacen a nombre de la reingeniería. Casos como el de la Flota Mercante Grancolombiana, la Caja Agraria, el Banco de la República, el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (Incora), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), entre otros, se ejecutan bajo el nombre de la novedosa técnica administrativa, con resultados no muy afortunados para algunas de estas empresas y sus empleados.

Durante el mes de junio de 1994, el periódico *La República* dedicó muchas páginas a la reingeniería. El día 10 publicó un artículo titulado “La reingeniería como aplicación de éxito” (Leal, junio 10 de 1994), en el cual se habla de las ideas de Daniel Morris y Joel Brandon consignadas en el libro *Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios*. La primera recomendación de estos autores es: “usted puede escoger entre

aplicar reingeniería o abandonar los negocios”, la cual coincide con lo dicho por Hammer y Champy en la introducción de su libro *Reingeniería*. El artículo dice que la reingeniería es un tema común en las empresas y que aunque ha recibido diversidad de nombres, su meta es siempre “aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos”. Como se puede observar, los conceptos originales de Hammer y Champy comenzaban a cambiar, ya que ésta no era la meta principal que perseguía el concepto original.

El 23 de junio se publicó otro artículo titulado “Reingeniería, alternativa para mayor productividad en la pequeña empresa” (Millán, 1994), en el cual se sugiere la reingeniería como solución a los problemas de productividad de las empresas pequeñas, enfatizando que “en momentos en que se opera en un ambiente de internacionalización económica, la reingeniería ofrece ideas clave para afrontar con un mínimo de obstáculos y un mayor porcentaje de éxito, las constantes variaciones del mercado”.

El 30 de junio se publicó un artículo que muestra algunas causas del fracaso en la implementación de proyectos de reingeniería y la manera como debe enfocarse para que su aplicación tenga éxito (Leal, junio 30 de 1994). En este artículo se enfatiza en la importancia del liderazgo para lograr que el cambio sea exitoso. Este pensamiento no es nuevo, ya que es uno de los puntos importantes expuestos por Hammer y Champy en su libro.

En septiembre, Edward Lawler, uno de los diez gurús más importantes según la revista *Business Week*, estuvo en Bogotá y recomendó que las empresas debían implementar una estrategia que combinara las tres teorías gerenciales que han estado en boga en los últimos años:

reingeniería, calidad total y empoderamiento, puesto que con la mezcla de estas ideas, que se han trabajado en forma independiente, se obtiene éxito (s.a, 19 de septiembre de 1994)

Reingeniería: ¿cambio o revolución?

Dentro de este proceso, los artículos sobre el tema seguían siendo el pan de cada día, y se comenzaba a mezclar el concepto de reingeniería con aplicaciones más específicas en las empresas; se daban los pasos que se debían seguir para implantar la reingeniería. Así, el término comenzó a dar para todos los casos, todos los sectores de la economía, toda clase de empresas, sin importar su tamaño o actividad, y se comenzaron a mostrar los problemas de desempleo que estaba generando la reingeniería, que, sin ser su finalidad, evidenciaba que había gente o tareas que sobraban en las empresas y comenzó a sentirse que la reingeniería buscaba “sacar gente” para reducir costos de operación, disminuyendo el *in* de la relación de competitividad, tal como lo expresaba el artículo “Crecen críticas a reingeniería” (s.a., 28 de noviembre de 1994). Igualmente, en un artículo publicado en *La República* el 13 de octubre de 1994 (Ferro, octubre 13 de 1994), se comenzó a hablar de los permisos que deben tramitar las pequeñas y medianas empresas ante el entonces Ministerio del Trabajo para poder despedir a sus empleados por procesos de reconversión. Sin embargo, hubo escritos en los que se prevenía a las empresas para no enfocar el proceso en los despidos, como el de Thompson de la Universidad de California (Rueda, 31 de octubre de 1994), quien argumentaba:

[...] en cualquiera de los casos, la reingeniería debe eliminar todos los procesos que no le agregan valor a la compañía. Es decir, que no le ayudan a tener un mejor producto, un mejor

precio, o una mejor solución. Eso no significa, sin embargo, que la reingeniería deba empezar por la reducción de la planta de personal. Ese sería el peor error que se podría cometer durante el proceso.

En su edición correspondiente a los meses de septiembre y octubre de 1994, *Oficina eficiente* retomó el tema de los procesos, con un artículo traducido de *Chief Executive*, donde se mostraban las siete causas principales de fracaso en los programas de mejoramiento de procesos, rediseño de procesos o reingeniería de procesos (Poppof y Brache, 1994, 21-29). Estas causas de fracaso fueron denominadas por los autores como *pecados* y son los siguientes:

- Primero, una gran cantidad de equipos de mejoramiento de procesos se centran en procesos que no son clave ni prioritarios para la empresa; es importante que al emprender este tipo de programas el esfuerzo se guíe hacia los asuntos relevantes de la empresa.
- Segundo, no se incluye a la gente que forma parte del proceso de su rediseño o mejoramiento, y la gerencia no asume un papel activo.
- Tercero, no se provee a los equipos con lineamientos claros y por tanto la gente no sabe hacia dónde debe ir y tampoco hay posibilidad de medir resultados.
- Cuarto, el recorte de personal e instalación de sistemas de computación, lo cual es una muestra del cambio que ha sufrido el concepto en la mentalidad de los usuarios de la reingeniería. El pecado consiste en que la gerencia cree que si no hace cambios en la organización no podrá lograr las mejoras esperadas, entonces no debe ponerse

tanta atención en la reorganización, sino en el proceso como tal. Los cambios organizacionales que sean necesarios se harán evidentes.

- Quinto, la gente que diseña los procesos no tiene en cuenta la forma en que éstos afectan a las personas que deben trabajar en ellos, y por tanto es importante que los procesos rediseñados sean factibles.
- Sexto, la organización se centra demasiado en el rediseño y no se le da importancia a la aplicación que es la parte más importante.
- Séptimo, muchas veces los equipos de diseño no tienen en cuenta en el rediseño de procesos, el hecho de que debe haber un mejoramiento continuo y por tanto es importante generar sistemas de medición que produzcan una motivación hacia el mejoramiento continuo del proceso.

En los meses siguientes, las revistas estuvieron más bien parcas en publicación de artículos referentes a reingeniería, pero los periódicos seguían publicando artículos y promocionando seminarios. Sin embargo, los seminarios ya no eran los mismos. Ahora se habían convertido en seminarios de reingeniería dirigidos a sectores o temas específicos como reingeniería financiera, reingeniería del *marketing*, reingeniería de los procesos de auditoría y control, reingeniería de los procesos contables, en fin, se comenzó a utilizar la palabra reingeniería más como arma de venta, que por el significado real que ella encerraba.

Igualmente, los artículos tenían títulos como "Reingeniería para los cultivos de plátano", "Reingeniería de procesos: cómo convertir el Departamento de Contabilidad en asesor de gerencia", "Reingeniería en el Instituto de Fomento Industrial" y "Reingeniería solidaria",

entre otros, que ya ponían un poco en duda la seriedad y la validez del concepto.

En 1995 comenzó a hablarse en las revistas sobre el nuevo libro de James Champy, *Reingeniería de la gerencia* (Góngora, 1995), en el cual se habla de la importancia de que el liderazgo se haga presente en la gerencia: "lo interesante de concebir la gerencia con liderazgo está en que este segundo concepto estimula el abandono de una mentalidad repetitiva y rutinaria, y le atrae más la creatividad". En diciembre de ese año comenzó a circular en Colombia el libro en español, publicado por Editorial Norma.

En la edición de la revista *Dinero* de diciembre de 1994 - enero de 1995, se publicó la crónica sobre el exitoso proceso de reingeniería que se estaba aplicando en la producción de Mon Rêve por Mercantil de Belleza Ltda. Este artículo dejó gran claridad acerca de la manera como se debe proceder para iniciar un proyecto de esta naturaleza y sobre cómo solucionar los problemas que se presentan durante su ejecución, para obtener los resultados propuestos inicialmente.

En la edición No. 19 de *Clase empresarial* de enero de 1995, apareció un artículo titulado "Tecnología, herramienta facilitadora de reingeniería", que mostraba la importancia de este factor dentro del contexto de los negocios y de la industria y que provoca "un cambio en la estructura de la industria y un desenvolvimiento en torno a una economía informática (...) este factor se perfila aún más importante hacia finales de siglo". Este concepto concuerda con lo expresado por uno de los consultores entrevistados, quien afirma que el PER (Package Enable Reengineering) –que está en este momento muy en boga como parte misma de la reingeniería– es la reingeniería que en alguna forma debe hacerse para la implantación de paquetes

aplicativos en una empresa, como el Sistema PERS que es un sistema integral empresarial.

En su edición del 19 de enero de 1995, el diario *La República* publicó un artículo en el que se le dio una especie de giro a la reingeniería, dándole una clasificación según tres niveles (Márquez, 19 de enero de 1995). En el primer nivel se habla de reingeniería del negocio, en el cual se busca revisar la naturaleza y estrategia del negocio, preguntándose si hay claridad sobre la misión de la empresa y cómo se proyecta dentro de 10 años, si se sabe cómo se van a enfrentar las amenazas y las oportunidades que tiene el negocio. Si hay claridad en este punto, se puede pasar al siguiente nivel; pero si no hay claridad en estas tres preguntas, significa que no hay precisión sobre qué es la empresa, cuál es su razón de ser, caso en el que se debe entrar en un proceso de evaluación y planteamiento estratégico antes de pasar al siguiente nivel.

En el segundo nivel se habla de reingeniería táctica, con la cual se pretende revisar la conducción y gestión de la empresa preguntándose si hay claridad sobre las líneas de productos, y se ha evaluado su rentabilidad y se han hecho proyecciones. Si se tiene claridad al respecto, se puede pasar al siguiente nivel, de lo contrario es necesario definir estos lineamientos antes de pasar al siguiente nivel.

En el tercer nivel se habla de reingeniería operativa, que básicamente es el concepto original de reingeniería de procesos, en el cual se busca hacer un rediseño de los procesos de la compañía. Cabe agregar que el autor del artículo es el gerente de consultoría de la multinacional Price Waterhouse Asesores Gerenciales, lo cual corrobora que los departamentos de investigación y desarrollo de este tipo de empresas generan sus propias teorías, pero además también nos

muestra un paso más en la transformación o evolución de la reingeniería.

Durante el mes de febrero de 1995, el autor anterior continuó escribiendo artículos sobre la reingeniería en *La República*. En uno de ellos (Márquez, 6 de febrero de 1995) menciona que “al momento de aplicar reingeniería, los directivos enfrentan dos alternativas para su desarrollo, cada una conlleva resultados y riesgos diferentes”. Estas alternativas consisten en aplicar la reingeniería a toda la organización o solamente a algunos procesos específicos de la empresa. La conclusión que propone la resume en que para tomar esta decisión se debe tener en cuenta el presupuesto, el riesgo que se esté dispuesto a asumir y evaluar si la situación de gestión es de carácter caótico o no. Sin embargo, el autor afirma que en su empresa se prefiere desarrollar estos proyectos de reingeniería aplicándola a la totalidad de la empresa.

En un artículo del 16 de febrero de 1995 en el diario *La República* (Schnarch, 16 de febrero de 1995), después de hablar de varias de las ideas administrativas nuevas, el autor concluye que todas ellas, incluyendo la reingeniería, están orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes y que el éxito o fracaso de las empresas depende de su capacidad para responder en mejor forma a estas necesidades. El artículo cierra con la siguiente frase: “las diferentes teorías, escuelas o enfoques administrativos ayudan a lograr estos objetivos”.

En su edición correspondiente a los meses de julio y agosto de 1995, *Oficina eficiente* volvió a tocar el tema de la reingeniería después de varios meses sin mencionarlo. El artículo es básicamente un comentario sobre un nuevo libro, *Cómo hacer reingeniería*, en el cual los autores, Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein,

convierten la reingeniería en una receta que consiste en cinco etapas y 54 pasos para llevar a cabo un proyecto de rediseño de procesos. Este libro se convierte en “una guía indispensable para poner en práctica, paso a paso, esta teoría que está cambiando a las empresas” (s.a., 5 de junio de 1995) y que Editorial Norma puso en circulación en junio.

En la edición siguiente, correspondiente a los meses de septiembre y octubre de 1995, esta misma revista publicó un artículo titulado “Del mito a la realidad” (Manganelli y Raspa, 1995), en el cual se lee que la reingeniería ha sido una fiebre de los últimos años y que se ha aplicado como uno de muchos esfuerzos de mejoramiento que no están del todo ligados (y en algunos casos totalmente separados) a la estrategia corporativa. Por esta razón, muchas de las aplicaciones han sido rotundos fracasos. Los autores afirman que

[...] cuando la reingeniería se pone a funcionar de manera táctica, su enfoque tiende a limitarse a un proceso sencillo dentro de una función, y apunta al flujo de trabajo –casi exclusivamente– para reducir los gastos y el espacio requerido para oficinas. Cuando la reingeniería es puesta en funcionamiento con estilo estratégico, el enfoque es toda la empresa; se dirige a todos los procesos básicos cruciales.

Los autores concluyen que, con el objeto de generar resultados significativos, la reingeniería debe ser desarrollada de forma estratégica, guiada por una estrategia corporativa y apoyada por la alta gerencia de la empresa. Este artículo contrasta con el mencionado antes (Márquez, 6 de febrero de 1995), en el cual se mencionaban las alternativas que tiene el gerente al aplicar la reingeniería y se decía que se podía decidir entre aplicarla a toda la empresa, o solamente a

algunos procesos específicos. En algún sentido, según este nuevo artículo, esto no debería ser una opción, sino que la reingeniería debe aplicarse a toda la empresa y de manera estratégica.

Otra contribución importante que hace el artículo a la reingeniería es desmitificarla, mostrando, por medio de ejemplos, que si la reingeniería se aplica estratégicamente, muchas de los problemas que se le atribuyen son simplemente mitos que desaparecen. Entre los mitos existentes se resaltan tres:

- Mito número uno, “reingeniería es sinónimo de reestructuración o *downsizing* (despido de gente)”, el cual se desmiente mostrando cómo se lograron proyectos de reingeniería exitosos sin disminuir gente en el proceso.
- Mito número dos, “reingeniería siempre significa descentralización”. Muchos de los procesos exitosos han mostrado que, contrario a lo que piensa mucha gente, con la reingeniería se puede lograr tener los beneficios de la centralización con los beneficios de la descentralización logrando mayores impactos en los resultados de la empresa.
- Mito número tres, “reingeniería es automatización”. La tecnología juega un papel importante dentro de la reingeniería, pero como los mismos Hammer y Champy lo decían, automatizar los procesos existentes es como pavimentar caminos de herradura, lo que se logra con esto es desperdiciar de una manera más eficiente.

Reingeniería: muchas definiciones, poca definición

En este apartado se muestra cómo el proceso de confusión en relación con la definición misma de

reingeniería se fue acentuando mostrando los primeros signos de agotamiento. En los meses siguientes de 1995 y principios de 1996, pasó lo mismo que a finales de 1994, cuando la palabra reingeniería dio para todo. En el diario *La República* se publicaron innumerables artículos con títulos como “Los gremios agropecuarios necesitan reingeniería: SAC”, “Quindío: departamento en reingeniería”, “Reingeniería de la cultura organizacional colombiana”, entre otros, en los cuales la palabra reingeniería se utilizaba simplemente para hablar de cambios, contribuyendo así a que los conceptos originales de Hammer y Champy se perdieran en esta confusión.

A la generación de esta situación también contribuyeron los seminarios de capacitación que se ofrecieron, cuyos temas presentaban una variedad increíble. Los temas sobre los que versaban los seminarios iban desde la difusión del concepto original de la reingeniería, hasta la reingeniería secretarial, contable, del canal logístico, del trabajo, de la función financiera, de los partidos políticos, de la interventoría, de los principios y valores, de los procesos de comercio exterior, de la comunicación organizacional. Reingeniería aplicada al café, a la obra, a los servicios hoteleros y reingeniería humana en ventas, reingeniería ética y psicoespiritualidad.

La creciente confusión que se creó y la distorsión que se dio del término queda reflejada de manera palpable en la publicación del libro *La Biblia en la reingeniería* publicado en agosto de 1995, investigación hecha por Jesús Hernando Castellanos Mantilla, Jorge Eliécer Castellanos Moreno, Antonio Gómez Lizarralde y Adolfo León Moreno Campo y que además fue objeto de varios seminarios. En esta investigación los autores

[...] hacen un cuidadoso examen y una revisión en detalle que permite apreciar, sin lente de

religiosidad alguna, un complejo de situaciones, episodios y maravillosas experiencias que se atisban en las deslumbrantes y deliciosas páginas del libro sagrado por excelencia, con las más interesantes teorías y modelos de corte empresarial y productivo, entre ellas la reingeniería con carácter de nivel de significación en el Antiguo y en el Nuevo Testamento (s.a., 18 de febrero de 1996).

De acuerdo con los autores, muchas de las enseñanzas contenidas en los diferentes textos que componen la Biblia forman parte o fueron inspiradoras de las nuevas teorías de administración. En materia de reingeniería, señalan que esta teoría ya había sido planteada por Lucas, el evangelista, cuando anunciaba la llegada del Mesías y señalaba que “todo árbol que no da fruto se corta y se echa al fuego”, principio que concuerda con el propuesto por los autores de la reingeniería que “procura alcanzar mejoramientos sustanciales y espectaculares en los procesos con el objeto de hacerlos más eficientes, rentables y sencillos”.

Sin embargo, también se publicaban artículos interesantes sobre el tema, como el que salió el 4 de enero de 1996 en el diario *La República* titulado “La reingeniería fracasa por ‘obstáculos’ mentales” (Gámez, 4 de enero de 1996), en el cual se expresa que gran parte de los fracasos se dieron por “falta de coherencia entre los cambios que se estructuran en la organización y la participación de su recurso humano”. Se enfatiza también en que los cambios bruscos generan sufrimiento a las empresas y a sus empleados. Entonces se plantea que “la idea es cambiar los paradigmas de los empleados, pero siendo receptivos y aceptando la transformación propia”. Es importante resaltar también que se debe saber transmitir los conceptos a los empleados, o sea que la comunicación es una parte crucial en los procesos de reingeniería. El manejo de

los proyectos de reingeniería, haciendo énfasis en estos aspectos, es compartido también por todos los entrevistados.

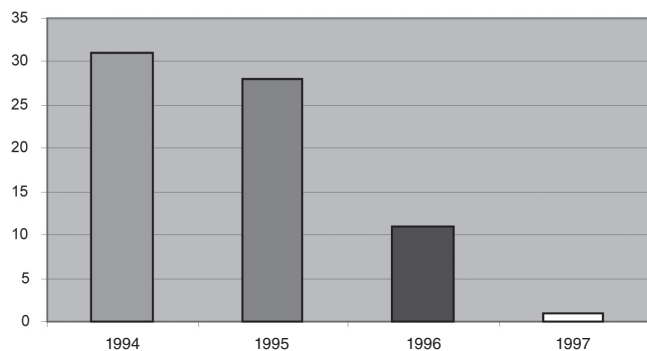
En marzo de 1996 se publicó en la revista *Dinero* el artículo "Reingeniería de verdad" (González, marzo de 1996), en el que se daba un panorama muy optimista de los procesos de reingeniería que se estaban llevando a cabo en el país en ese momento. El informe dice que 110 empresas empezaron en 1995 procesos de reingeniería y que el 83% de ellas piensa darle continuidad en 1996, de acuerdo con estadísticas reveladas en el Segundo Congreso de Reingeniería, organizado por la empresa de consultoría Reengineering Corporation, empresa que no existe hoy en día. "La razón, los buenos resultados y la continuidad para otras áreas de la compañía". En el artículo el presidente de esa compañía, Gonzalo Flórez Giraldo, advierte que las empresas esperan estar en crisis para abordar un proceso de reingeniería, pero que lo ideal es hacerlo de forma programada y hacer que ésta forme parte de la planeación estratégica de las organizaciones para obtener óptimos resultados. La revista *Dinero* investigó acerca de los resultados positivos obtenidos y encontró las siguientes empresas

entre los mejores ejemplos: Hospital San Blas, AT&T Colombia S.A., Incubacol Ltda., Citibank-Colombia, DHL Worldwide Express y Pavco S.A. En estas experiencias se observan tendencias propias de la idiosincrasia de este país y de la cultura organizacional de las empresas. Se concluye, además, que el principal obstáculo para estos procesos es el temor al cambio que siente el ejecutivo colombiano.

De acuerdo con información obtenida en las entrevistas realizadas, se observa que en muchas empresas los gerentes exigieron a los consultores la implementación de la reingeniería sin tener un conocimiento previo de ella, y sin haber hecho estudios preliminares que justificaran esta propuesta.

La figura 2 permite visualizar la variación temática que fue sufriendo el concepto de reingeniería en este corto periodo. De acuerdo con lo consignado, se encuentra que va variando de temas correspondientes a la alta gerencia, a temas de orden secretarial, partidos políticos, psicoespiritualidad, etc. En este sentido, pareciera que la palabra reingeniería reviste un papel de carácter comercial y conceptual.

Figura 2. Temas de los seminarios por año.



1994: Reingeniería organizacional, de procesos, gerencial, calidad total, de negocios, financiera y del *marketing*

1995: Reingeniería de procesos, reingeniería organizacional, del trabajo, de la labor secretarial, humana en ventas, profesionalización y avance en el campo del secretariado, de negocios, calidad total y la biblia en la reingeniería..

1996: Reingeniería de procesos, imagen del Partido Conservador Colombiano, de principios y valores, el hombre del siglo XX, aplicada a la obra, de la interventoría, ética y psicoespiritualidad.

1997: Reingeniería de programas.

Desencanto

Infortunadamente, como en toda aventura amorosa, los síntomas de agotamiento que se empezaban a manifestar en la fase de meseta se agudizaron en este último periodo. En cierto sentido, una vez desmitificado el objeto de seducción se observa con mayor realismo y sangre fría, pudiendo evaluar sus ventajas y desventajas, tratando de entender en qué residía su fuerte y emocional atracción. En este periodo de desencanto se ven, en una más adecuada dimensión, tanto los defectos como las cualidades del ser amado. En cierta medida, esto pasó con la reingeniería como se relata a continuación. Esta fase presenta los siguientes cuatro inquietantes aspectos: la asociación entre reingeniería y despidos de personal se profundiza; la falta de especificidad y erosión del término va en aumento; el número de artículos de prensa es cada vez menor y con un contenido más crítico; y por último, la actividad de seminarios experimenta una notable disminución.

Durante el 1996 aparecieron un gran número de artículos en los diarios en los que se reafirma la asociación de la reingeniería con los despidos de personal. Ello se ve en "Prepárese para conservar el empleo" (s.a., 15 de abril de 1996) en el que dice que

[...] un verdadero revolcón está viviendo el mercado laboral en todo el mundo, con la puesta en marcha de los programas de reingeniería. Y de estos cambios no se ha salvado *ni el gato*. Los recortes de personal, producto de nuevas estrategias para aplanar las organizaciones y hacerlas más eficientes y competitivas, están provocando una contracción en el mercado laboral.

y aconseja a los ejecutivos ponerse al día en todas las áreas del conocimiento si quieren

mantenerse. En "No se vare por empleo" (s.a., 20 de mayo de 1996) se hacía el siguiente planteamiento:

[...] Si hace unos años era extraño encontrar que de un momento para otro había *barrida* de altos ejecutivos en importantes compañías del país, hoy se ha convertido en una práctica que cada vez se vuelve más frecuente. Las empresas colombianas están buscando mayor competitividad y en este camino han optado por hacer reingeniería, disminuir el tamaño de las organizaciones, subcontratar actividades o simplemente vender a otras corporaciones. Esto ha obligado a las juntas directivas a tomar decisiones radicales: prescindir de ejecutivos de nivel alto y medio, amén del personal operativo.

En "El líder no es la panacea" (s.a., 16 de septiembre de 1996) se habla de la distorsión que sufrió la reingeniería a la cual se le culpa de muchos males. En él se lee:

[...] Aunque a la reingeniería se le han achacado muchos males, no todos tienen que ver con su concepción original, afirma uno de los profesores-consultores entrevistados. Eso sí, es consciente de que la reingeniería se ha ido al extremo, porque muchas empresas han recurrido a esta herramienta con el objetivo básico de recortar personal. Obviamente esto ha generado un mal ambiente alrededor de estos postulados, que en esencia buscaban cambiar aquellas cosas que las empresas debían transformar para mantenerse y competir.

En "Reingeniería: ¿se debe comenzar de cero?" (Klein, 29 de abril de 1996) se hace una dura crítica a la metodología que se emplea en la reingeniería, que consiste en "romper con el pasado y comenzar de nuevo" puesto que se ignora el contexto del entorno, el valor de los

procesos actuales y el propósito de un proyecto de reingeniería. Allí se lee:

[...] en primer lugar, la hoja en blanco ignora la existencia del contexto del entorno del proceso de negocios. La realidad de los negocios es que el proceso sometido a la reingeniería existe en un entorno mayor con el cual deberá interactuar y por el cual deberá ser restringido. En segundo lugar, la presunción de que no haya valor en la utilización del proceso existente como insumo para la reingeniería es, sencillamente, equivocada. ¿Por qué? Porque el proceso a ser sometido a la reingeniería muestra la forma de agregar valor para el cliente. Tercero, el enfoque de la hoja en blanco ignora el propósito de la reingeniería. Uno no autoriza los proyectos de reingeniería para inventar formas nuevas para la dirección de un proyecto de reingeniería. Se lleva a cabo un proyecto de reingeniería para generar avances sobresalientes en la productividad en un proceso de negocios.

Esto coincide con lo expresado por uno de los consultores, quien afirma:

[...] lo que dice Hammer de que todo empieza con una página en blanco y olvídense de todo lo que usted sabía porque podía estar equivocado, eso de pronto es un poco exagerado y además hace las cosas muy costosas. Yo hablo de una cosa que llamo la ley de Willys "todas las cosas que existen y funcionan, así sea mal, tienen un valor".

En la presente investigación se tuvo noticia de 28 seminarios ofrecidos durante el año 1995 y de 10 ofrecidos en 1996; la disminución del número de seminarios ofrecidos de un año a otro es un indicativo de la pérdida de vigencia que el tema estaba experimentando. Hacia finales de 1995, el doctor Gustavo Estrada publicó en el periódico *El Tiempo*, el artículo "Reingeniería

de procesos aún vive" (Estrada, 7 de noviembre de 1995), a partir del cual se puede suponer que *el cuarto de hora de la reingeniería* estaba llegando a su fin:

[...] ¿Cuál es el panorama real de la reingeniería de procesos? Es posible que el término como tal entre en el olvido. No obstante, jamás pasará de moda la estructuración organizacional alrededor de procesos orientados al cliente, integrados por moderna tecnología de sistemas de información y dirigidos por individuos investidos de poder o equipos altamente efectivos.

El término reingeniería se continúa utilizando en los artículos periodísticos para indicar reestructuración o rediseño en las compañías, sin considerar los supuestos que ella implica, contribuyendo a deteriorar el término. De igual forma se propone la aplicación de la reingeniería en cualquier campo imaginable: en los deportes, en la lectura, en la vida del hogar, en el enfoque del desarrollo del país, en la etnoeducación, etc.

En 1997 y 1998 no se presenta un panorama muy diferente al de 1996, en cuanto a medios escritos se refiere. Sin embargo, el número de artículos en los cuales se critica la reingeniería va en aumento y el tema pasa a ser objeto de chistes y caricaturas humorísticas. No se observa un gran número de espacios dedicados a divulgar los conceptos que constituyen la base de la reingeniería y que recomienden la aplicación de ésta. En este sentido, en 1997 sólo se publicó en *El Tiempo*, "Reingeniería: arma dolorosa pero efectiva" (Valderrama, 6 de enero de 1997) y en *Portafolio* "Reingeniería: víctima de su propio invento" (s.a., 1 de septiembre de 1997) y durante 1998 sólo se publicó el artículo "Tecnología: búsquele las ganancias" (s.a., 16 de febrero de 1998), en *Portafolio*, en el cual se habla de la tecnología como herramienta importante en

un proceso de reingeniería. Paradójicamente, en estos dos años, más que en los anteriores, aparecían numerosos artículos en los que se mostraba que la reingeniería estaba siendo usada en un gran número de empresas para dar solución a sus problemas de ineficiencia y se usa indiscriminadamente el término para darle solución a todos los problemas que se presentan en las organizaciones. Así, se habla de hacerle reingeniería al Congreso para darle mayor credibilidad, hacerle reingeniería a los gremios para que desempeñen un rol más influyente en la vida de la Nación, hacer reingeniería a las finanzas públicas para controlar el déficit fiscal, hacerle reingeniería a la Brigada Móvil No. 3 para enfrentar efectivamente a la guerrilla, hacerle reingeniería a la Constitución de 1991 para que se pueda impartir justicia, etc.

El artículo publicado en septiembre de 1997 en *Portafolio* señalaba múltiples errores y defectos de la reingeniería (s.a., 1 de septiembre de 1997). Allí se leía:

[...]Las cifras que existen hoy del porcentaje de éxito/fracaso de la aplicación de estos procesos no son muy alentadoras: el propio padre de la teoría, Michael Hammer, señaló que el fracaso se ha registrado en cerca del 70 por ciento de los casos. Incluso, el propio Hammer reconoce el bajo éxito que ha alcanzado a lo largo de estos años, y aceptó que esta no era la única forma de lograr que las empresas recuperaran su dinámica.

Critica la falta de enfoque en el recurso humano y le atribuye a esto gran parte de los fracasos que hubo, puesto que el recurso humano sólo se consideró como factor en la reducción costos.

[...]esto genera inestabilidad y, en muchos casos, una baja en la productividad, ya que el nivel de

incertidumbre aumenta. Incluso, la redistribución de funciones y el hecho de que menos personas realicen las mismas labores de la empresa provoca estrés y genera errores en la producción. Esto ocurre porque el proceso de reingeniería es generalmente realizado por empresas consultoras que sólo van hasta donde establece el contrato y generalmente no incluyen programas de readaptación laboral para quienes son despedidos.

Cuestiona la puesta en marcha de los procesos de reingeniería que se implementan en situaciones de crisis y que además ignoran el contexto global de la compañía. "Incluso, hay quienes opinan que la reingeniería debe considerarse como una herramienta complementaria en un proceso de cambio en el que el propósito central sea desarrollar nuevas habilidades en las organizaciones". El artículo puntualiza que los autores del concepto afirman que "el propósito inicial era implementar cambios para obtener resultados exitosos. Sin embargo, por el camino muchos de los intérpretes de esta teoría fueron desvirtuando el objetivo inicial", lo que también explica el fracaso de la reingeniería.

Durante 1997, el tema de la reingeniería fue objeto de un único seminario ofrecido por la Universidad de los Andes, último seminario del cual se tuvo noticia en esta investigación. Este seminario, "Reingeniería de programas", tenía como objetivo la capacitación en los conceptos que originaron el concepto de la reingeniería: "Fue dirigido a ingenieros de *software* que se ven enfrentados al problema de mantenimiento de *software*, y que interesados por los conceptos, las técnicas y herramientas que apoyan esta labor y a directores de proyectos" (s.a., 27 de julio de 1997).

En contraste con las estadísticas publicadas por *Dinero* en marzo de 1996, y mencionadas

anteriormente, en su publicación de marzo 16 de 1998, se dice que

[...] el 70% de las empresas que hace tres años [o sea en el 95] acogieron este sistema lo abandonaron por las siguientes razones: proceso lento, hubo mejoras pero el cliente no lo percibió, mejoraron los procesos pero no las estructuras, el sistema de gestión no acompañó la reingeniería, o no se obtuvieron los resultados esperados.

Existe un acuerdo general entre los consultores y docentes entrevistados, en que el término reingeniería perdió valor. Uno de ellos afirmaba que

[...] el término ha perdido valor y tú lo notas. Antes uno decía *yo soy asesor de reingeniería* y vendía una cantidad de asesoría. Hoy lo que pasa es que ha perdido valor porque aquí a todo se le llama reingeniería. Se volvió una palabra de coctel.

Otro de ellos decía: "ahora estoy hablando mucho más de rediseño e incluso hay ejecutivos a los que la palabra reingeniería los está asustando". En su concepto, el término reingeniería "cayó en desgracia porque hubo fracasos muy grandes" y "cuando la palabra reingeniería de procesos se degradó a simple reingeniería y a reestructuración, infortunadamente el mayor énfasis fue en reducir el número de personas...". En una de las empresas multinacionales de consultoría fue necesario abolir la palabra reingeniería, según testimonio de uno de los profesionales entrevistados porque

[...] fue una palabra que tuvo mucho *boom* publicitario, se vendió mucho con el libro de Hammer. Pero tuvo el problema de que las primeras personas que trabajaron en esto en Colombia lo vendieron enfocando a que había reducción de

personas y que la reingeniería sacaba gente y que el objetivo final de la reingeniería era sacar gente.

Por su parte, uno de los profesores consultores relataba: "... hicimos un segundo curso con el mismo enfoque, menos exitoso que el primero porque ya se había rellenado la idea de que reingeniería era para botar gente" y explica que esto generó pavor dentro de las empresas. Igualmente uno de los consultores concuerda en estas apreciaciones al expresar:

[...] se pierde mucho la visión de lo que era realmente la reingeniería para irse básicamente a la idea de que ésa era la oportunidad o el método para recortar personal y entonces eso obviamente abrió en bandos y empezó a polarizar y a desviar la atención...

No obstante, también hay consenso en que los conceptos que ella involucra siguen vigentes. Uno de estos consultores sostiene "... se sintió como si fuera una especie de moda y en realidad no lo es de ninguna manera, eso sigue siendo tan vigente hoy como hace cinco, seis, siete u ocho años y como lo ha sido toda la vida". En su concepto, hoy existe la necesidad de revisar los procesos por la presión de factores tan definidos como la velocidad con que hay que hacer todo en las empresas, desde innovar hasta ensayar. De acuerdo con este último consultor,

[...] en lo que sí estaba tremendamente correcto Hammer es en el concepto de procesos, en lo que él denominó procesos. A la palabra procesos, él le habría podido dar otro nombre, lo habría podido nominar ciclos, o lo habría podido llamar líneas, o lo habría podido llamar horizontales o como quisiera. Pero, es decir, confunde un poquito la palabra proceso por el sentido tradicional, que la gente habla de un

proceso como el proceso de contratar un empleado o un proceso de destilación. Pero en realidad él habló del concepto proceso a lo ancho de la organización y yo creo que ese concepto que va a predominar en el mundo empresarial. El concepto donde hay un conjunto de actividades relacionadas que atraviesan las distintas funciones tradicionales de las organizaciones, que en las organizaciones convencionales están separadas entre distintas líneas de mando y conducen a ineficiencias. Eso que él busca transformar con la palabra proceso, ese es un concepto que yo creo que no va a desaparecer. Ese es un concepto que ya va a quedar pegado firmemente en la organización.

Es interesante observar cómo este desencanto va conduciendo a una especie de reconversión y transformación del término. Uno de los consultores lo expresaba así, al afirmar que la reingeniería tiene vigencia, "pero ya no se habla de reingeniería, se habla de productividad de procesos". Igualmente, argumenta que

[...] lo que ha perdido valor es la palabra, no la reingeniería en sí. Entonces hoy hay que hablar es de rediseño de procesos. Hoy yo las consultorías que hago en reingeniería yo las llamo rediseño de procesos, pero trato de tener más o menos los conceptos de Hammer...

Por último las palabras de otro de estos expertos entrevistados se encuentran en consonancia con las anteriores afirmaciones. Él dice:

[...] las experiencias malas o la gente que no habla bien sobre reingeniería, son aquellos que en un momento dado no hicieron una verdadera reingeniería, tuvieron sobre-expectativas acerca de ellos o en dónde no se hicieron cosas adicionales que eran necesarias para mejorarse, pero que no es culpa de la reingeniería

sola. Entonces no ha pasado, va a continuar, la reingeniería propiciada por paquetes ahí la vamos a tener un tiempo, que ese es uno de los negocios grandes que hoy hacen las firmas de consultoría.

En esta forma de reconversión y transformación se fue convirtiendo el término reingeniería en esta su última etapa dentro del recorrido que se ha propuesto y que desafortunadamente conlleva al rápido desencanto y abandono de tan seductora idea.

Conclusiones y comentarios

A lo largo de la descripción que se acaba de realizar mediante las etapas propuestas, se puede observar cómo circulan cierto tipo de ideas o de "modas administrativas", cuyo impulso viene dado en gran medida por tres factores complementarios.

- El primero corresponde a lo que podría denominarse la lógica de la consultoría, la cual es válida y legítima y responde a patrones particulares e intereses específicos de un orden no necesariamente concomitante con las necesidades de las empresas.
- El segundo factor lo constituye la falta de preparación y espíritu crítico por parte de los administradores, en este caso gerentes o ejecutivos quienes acuden a ellas por factores más emocionales que racionales, como se ha tratado de mostrar en este caso.
- El tercer factor lo constituyen los aspectos de entorno y coyuntura, en este caso los procesos de apertura económica, que ocasionan que los empresarios intenten acudir a fórmulas salvadoras, antes que a estudios o investigaciones más fundamentadas que

permitan evaluar la situación real de sus empresas y evaluar las posibles respuestas que pueden dar en esas circunstancias.

Este trabajo se podría complementar con diversos tipos de ejercicios investigativos, como pueden ser: describir el impacto real que la

reingeniería tuvo en empresas concretas, en este caso sería sobre todo en empresas estatales y en algunas organizaciones privadas; las nuevas modalidades que ha adquirido el término reingeniería y los diferentes niveles de escala en los que aún se utiliza.

Bibliografía

Libros:

Brugger, W. (1962). *Diccionario de filosofía*. Barcelona, España: Herder.

Bunge, M. (1982). *La Ciencia su método y su filosofía*. Bogotá, Colombia: La Patria.

Faría, J. (1949). *Lógica y metafísica*. Bogotá, Colombia: Voluntad.

Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma.

Keegan, W., Moriarty, S. y Duncan, T. (1995). *Marketing*. New Jersey, United States: Prentice Hall.

Malaver, Romero, y otros (1999). *Investigación e investigadores en gestión empresarial en Colombia. Caracterización de las investigaciones en Colombia*. Documento uno. Bogotá, Colombia: Corporación Calidad.

Artículos en publicaciones periódicas:

Acevedo, M.I. (1994). Reingeniería en Colseguros. *Clase empresarial*. No. 56. Abril.

Albitz, L. (1992). Cómo mejorar los procesos empresariales. *Oficina eficiente*. Abril-mayo. pp. 22-29.

Ángel, J.G. (1994-1995). Reingeniería y maqui-llaje. *Dinero*. Diciembre-enero. pp.142-144.

Ardila, C.H. y Uribe, J.J. (1993). Ingeniero con solución busca problema. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Noviembre, 16. p. 11B.

Bacal, R. (1998). Management Fads – Things You Should Know. *The Learning Resource Center*. Institute for Corporate Communication.

Byrne, J. A. (1988). Business Fads: What's In and Out. *Business Week*. Enero 20.

Byrne, J. A. (1992). Management's New Gurus. *Business Week*. Agosto 31.

Cocomá, R (1995). Cómo lograr que una organización sea exitosa. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Marzo 6. p. 11C.

Cocomá, R. (1994). La reingeniería no es gasto, es una inversión. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Octubre 10. p. 3C.

Cocomá, R. (1994). La tecnología de la informática evoluciona. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Octubre 18. pp. 8C, 14C.

Crane, K. (1989). Rough Weather Predicted for the Trip to The Century Mark. *Computer World*. Octubre 9.

- Davenport, T.H. (1995). Business Process Reengineering: Its Past, Present and Possible Future. *Harvard Business School*. Noviembre 13.
- Estrada, G. (1993). Del tren al jet de la efectividad empresarial. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Noviembre 16. p. 16B.
- Estrada, G. (1995). Para la madurez informática. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Febrero 27. p. 7C.
- Estrada, G. (1995). Reingeniería de procesos aún vive. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Noviembre 7. p. 5C.
- Ferro, J.A. (1994). Reingeniería alcanza a pequeñas y medianas empresas. *La República*. Bogotá, Colombia. Octubre 13.
- Gámez, L.S. (1996). La reingeniería fracasa por 'obstáculos' mentales. *La República*. Bogotá, Colombia. Enero 4. p. 2B.
- Góngora, W. (1995). Reingeniería de la gerencia. *Oficina eficiente*. Marzo-abril. pp. 50-54.
- González, S.P. (1996). Reingeniería de verdad. *Dinero*. Marzo. pp. 112-116.
- Hall, Gene, Rosenthal, Jim y Wade (1994). Cómo hacer funcionar la reingeniería. *Clase Empresarial*. Abril. pp. 80-89.
- Hammer, M. (1993). La reingeniería en su organización: no automatice procesos, cáncélelos. *Clase empresarial*. Febrero. pp. 89-94.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. Julio-agosto.
- Jackson, M.C. (1993). Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores. *Gestión*. pp. 6-21.
- Johansen, O. (1987). La investigación en administración. *Revista Academia*. Guatemala. Octubre. pp. 26-28.
- Kawatra, P. (1998). Deconstructing Management Fads. *Business Today*. Marzo 22-Abril. p. 6.
- Klein, M.M. (1996). Reingeniería: ¿se debe comenzar de cero? *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Abril 29. p. 7B.
- Leal, F. (1994). La reingeniería como aplicación de éxito. *La República*. Bogotá, Colombia. Junio 10. p. 8B.
- Leal, F. (1994). Reingeniería: un proceso para afianzar con liderazgo. *La República*. Bogotá, Colombia. Junio 30.
- Lee, W.B. (1996). Value-Added Fads. *Journal of Management Consulting*. Vol. 10. No 2. Noviembre. pp. 10-15.
- López, F. (1998). Educación, administración y modas administrativas en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*. Enero, febrero, marzo.
- Manganelli, R.L. y Raspa, S.P. (1995). Del mito a la realidad. *Oficina eficiente*. Septiembre-octubre. pp. 36-42.
- Márquez, P. (1995). Cómo iniciar un proceso de reingeniería. *La República*. Bogotá, Colombia. Enero 19.
- Márquez, P. (1995). ¿Reingeniería total en la empresa o únicamente en proyectos piloto? *La República*. Bogotá, Colombia. Febrero 6.
- Martínez, R. (1992). La nueva ola: reingeniería. *La República*. Bogotá, Colombia. Junio.
- Matiz, F. (1992). Mejoramiento de los procesos administrativos. *Oficina eficiente*. Agosto-septiembre. pp. 39-42.

- Méndez, J. (1993). La innovación vale más que el precio. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Octubre 11. p. 11B.
- Millán, S. (1994). Reingeniería, alternativa para mayor productividad en la pequeña empresa. *La República*. Bogotá, Colombia. Junio 23. pp. 1B, 6B.
- Moreno, M. (1994). Reingeniería a la colombiana. *Clase empresarial*. Abril. pp. 53-54.
- Mutis, G. (1998). ¿Fracasó la reingeniería? *Dinero*. Marzo 16. pp. 78-79.
- Piedrahíta, F. (1988). La gestión empresarial del futuro. *Revista Universidad EAFIT*. No. 71.
- Plazas, P. (1994). Evolución de la reingeniería en Colombia. *Clase empresarial*. No. 57. Abril.
- Poppof, F. y Brache, A.P. (1994). Los siete pecados capitales del programa de mejoramiento de procesos. *Oficina eficiente*. Septiembre-octubre. pp. 21-29.
- Puyana, A. (1994). La universidad y la productividad. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Diciembre 14. p. 4.
- Rueda, C.I. (1994). Reingeniería: apúéstele al futuro. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Octubre 31. pp. 1B, 7B.
- Santos, G. (1995). ¿Por qué no usan la informática? *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Junio 5. p. 4A.
- Santos, G. (1994). Reingeniería: adaptarse a la tecnología. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Octubre 24. p. 4A.
- Schnarch, A. (1995). Innovación, calidad total, reingeniería y *marketing*. *La República*. Bogotá, Colombia. Febrero 16.
- Ulrich, W. (1989). A Look at Re- and Reverse Engineering. *Computing Canada*. Octubre 26. pp. 26-31.
- Urdinola, A.J. (1994). El reto de la eficiencia. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Noviembre 6. p. 5C.
- Urdinola, A.J. (1994). La tasa de cambio y las mejoras de competitividad. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Diciembre 11. p. 6C.
- Villate, L. (1994). Trámites simples y respuestas ágiles. *Clase empresarial*. Abril. p. 55.
- White, J.B. (1996). Los gurús de la reingeniería dan marcha atrás. *Wall Street Journal*. Noviembre 28.

Comentarios de prensa sin firma, diferentes publicaciones

- s.a. Reingeniería y tecnología de información. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Octubre 10 de 1994. pp. 4C, 6C.
- s.a. Tecnología: búsquele las ganancias. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Febrero 16 de 1998. p. 4B.
- s.a. Un cambio que beneficia al hombre. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Noviembre 29 de 1994. p. 10D.
- s.a. Rediseñe a fondo su empresa. *Oficina eficiente*. Enero-febrero de 1994. pp. 7-13.
- s.a. Crecen críticas a reingeniería. *Portafolio*. 17. Bogotá, Colombia. Noviembre 28 de 1994.
- s.a. El líder no es la panacea. *Portafolio*. 21. Bogotá, Colombia. Septiembre 26 de 1996.
- s.a. No se vare por empleo. *Portafolio*. 19. Bogotá, Colombia. Mayo 20 de 1996.

s.a. Prepárese para conservar el empleo. *Portafolio*. 21. Bogotá, Colombia. Abril 15 de 1996.

s.a. Reingeniería: arma dolorosa pero efectiva. *Portafolio*. 17. Bogotá, Colombia. Enero 6 de 1997.

s.a. Reingeniería: víctima de su propio invento. *Portafolio*. 23. Bogotá, Colombia. Septiembre 1 de 1997.

s.a. Reingeniería de procesos, la nueva clave del éxito empresarial. *Summa*. Noviembre de 1993. pp. 64-72.

s.a. Los nuevos gurús de la administración. *Summa*. 22-32. Noviembre de 1992.

s.a. Reingeniería: arma de doble filo. *Clase empresarial*. 52. Abril de 1994.

s.a. Se rajaron los gerentes: 78% no sabe que es la reingeniería. *Clase empresarial*. Abril de 1994. pp. 48-50.

s.a. Tecnología, herramienta facilitadora de reingeniería. *Clase empresarial*. Enero de 1995. pp. 64-65.

s.a. En los Andes. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Julio 27 de 1997. p. 1F.

s.a. Estudios que prevén los éxitos y fracasos. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Diciembre 16 de 1993. p. 15C.

s.a. Gerencia una teoría inseparable. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Septiembre 19 de 1994. p. 10B.

s.a. Libros. *El Tiempo*. Bogotá, Colombia. Junio 5 de 1995. p. 10B.

s.a. Reingeniería y Biblia. *El Tiempo*. Lecturas Dominicales. Bogotá, Colombia. Febrero 18 de 1996. p. 8.

Entrevistas personales:

Camacho, Vladimiro. Abril 28 de 1998.

Estrada, Gustavo. Mayo 27 de 1998.

García, Miguel. Junio 8 de 1998.

Novoa, Fabio. Junio 30 de 1998.

Pongutá, Juan Manuel. Abril 24 de 1998.

Serna, Humberto. Junio 25 de 1998.