

LA REINGENIERÍA APLICADA A LA EDUCACIÓN

APPLIED TO THE RE-ENGINEERING EDUCATION

Profesor Eliécer S. Hernández Torres

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Instituto Pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”

eliecerh81@gmail.com

Profesor egresado en la Especialidad de Ciencias Sociales, Mención Historia (IPMJMSM), adscrito al Departamento de Geografía e Historia y al Núcleo de Investigaciones Geo-Históricas “Lisandro Alvarado”. Profesor ordinario en la categoría de Agregado a Dedicación Exclusiva. Magister Scientiarum en Gerencia Educacional. Investigador en las áreas de Historia de Venezuela, Historia Republicana, Gerencia Educativa, Historia de América. Ponente en Congresos Nacionales e Internacionales.

RESUMEN

El propósito de esta investigación es generar un aporte al ámbito de la educación mediante la revisión de una estrategia gerencial con miras a presentar la posibilidad de su aplicación en aras de mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas, por cuanto si es factible llevar a la práctica herramientas gerenciales al campo educativo. Esto permitirá a los estudiantes de maestría en gerencia educacional y a los docentes en servicio disponer de una herramienta para ser puesta en práctica en su praxis profesional y en su desarrollo profesional. Para lograr el objetivo de esta investigación se hizo uso del estudio documental con el fin de recabar la información necesaria y así generar las conclusiones inherentes a la posibilidad de utilizar herramientas gerenciales en el hecho educativo.

ABSTRACT

The purpose of this research is to generate a contribution to education by reviewing a management strategy to present the possibility of its implementation in order to improve the functioning of educational institutions, because if it is feasible to implement management tools to the education field. This will allow master students in educational management and in-service teachers have a tool to be implemented in their professional practice and

professional development. To achieve the objective of this research study using the documentary was made in order to gather the necessary information and generate the conclusions inherent in the ability to use management tools in the educational event.

Introducción

El desarrollo histórico de la humanidad se ha caracterizado por la necesidad intrínseca de obtener alimentos y de sobreponerse a las condiciones físicas de su entorno, por cuanto al principio el hombre era vulnerable por ser dependiente de la naturaleza ya que sólo se limitaba a la recolección, caza, y pesca.

Con el transcurrir de los años se llevó a cabo el tránsito hacia la civilización impulsado por la inteligencia humana; este rasgo sirvió de catapulta para que la raza humana comenzara a transformar su entorno mediante el uso del trabajo productivo y dejar atrás su dependencia y vulnerabilidad. El trabajo ha experimentado distintas transformaciones bien sea de corta duración o de larga duración desde el punto de vista temporal conforme a los avances logrados en el campo de la ciencia y los conocimientos logrados a partir de la misma.

Durante los primeros siglos el conocimiento científico permaneció intacto debido a la influencia de elementos religiosos y políticos que de alguna manera sirvieron de muro de contención hasta La Edad Media; al iniciar el Renacimiento se vivió un despertar en la sed de conocimiento generando con ello un espíritu de investigación, siendo el Siglo XIX un punto de partida fundamental para la filosofía de la ciencia gracias a Augusto Comte al fundar El Positivismo como corriente filosófica e imprimió un sello imperecedero a los estudios científicos con la defensa de la objetividad mediante la separación del sujeto y el objeto.

En este orden de ideas, el siglo XX en su segunda mitad marca los cambios de corta duración en el conocimiento gracias al desarrollo sin

precedentes que logra el hombre en el campo de la ciencia y la tecnología; en particular en esta última porque implica la aplicación de los conocimientos logrados por la ciencia. En este terreno es donde encuentra abono la gerencia para buscar el conocimiento científico necesario para optimizar los procesos productivos de cualquier organización y para aprender mediante la supervisión de los resultados obtenidos en el trabajo.

Al principio cuando el hombre aplica la socialización del trabajo y en particular el modelo fordista se manejó la división de las empresas e industrias por departamentos, donde el producto final era el resultado de la acción de cada unidad concatenada con las otras. Sin embargo, este modelo funcional de las organizaciones ofrece una visión fragmentada de las mismas, en virtud que cada departamento actúa sobre una etapa del proceso y en muchos casos desconoce el trabajo a realizar por otra área vinculada al mismo producto y no se tiene una visión completa de los procesos que en ellas tienen lugar. Cuando los procesos se dividen en áreas y éstas a su vez en actividades individuales, nadie es responsable en su totalidad.

Es imprescindible reconocer que existe una interdependencia entre los departamentos porque cada uno es responsable de dar trabajo a otro departamento hasta que al final se logra el producto final, es por ello, que gerencialmente se vela para que el trabajo se logre mediante la implementación de los procedimientos administrativos con el único propósito de manejar la transferencia de trabajo de un área a otra.

Hoy por hoy se reconoce que la aplicación de estos procedimientos no sólo reduce la efectividad organizacional debido a que en el modelo tradicional de Taylor y Fayol sólo se hace énfasis en la producción y en el resultado final trayendo consigo un mayor tiempo de procesamiento y rigidez en las tareas.

En función de lo antes expuesto, se hace urgente dar respuesta a los ingentes cambios derivados de la creciente demanda y de los gustos de los

consumidores con el firme propósito de mantener la posición y la posesión de los mercados mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes, la reducción de los costos operativos y la simplificación de los procesos; por ello surge la necesidad de emplear nuevas herramientas gerenciales como la reingeniería.

Definición

El avance en el capitalismo a finales del siglo XX propulsado por el desarrollo de la tecnología, ha provocado en la sociedad global una necesidad de cambiar de manera constante a fin de mantener la vanguardia frente a las transformaciones que se producen día a día. Debido a la presión generada por el desarrollo científico tecnológico es menester asumir el reto para el cambio, de allí que uno de los mecanismos creados en los últimos tiempos es La Reingeniería, entendida esta como "...un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de prever, tanto como sea posible y necesario, reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes" (Lefcovich, 2010: s/p).

En este mismo orden de ideas es necesario presentar la definición presentada por Manganelli y Klein (1997) quienes expresan "reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización" (p. 8).

A partir de las ideas expresadas se hace necesario destacar que cualquier organización que aspire mantener su presencia y vigencia dentro del circuito económico, político, social o cultural en que se desenvuelva necesita en todo momento revisar la forma cómo trabaja, porque los tiempos

cambian y las necesidades de las personas y el entorno también se transforman trayendo consigo escenarios que ameritan visiones frescas y renovadas de actuar desde el punto de vista gerencial; en suma las organizaciones se ven constreñidas a evaluar sus estrategias, políticas, fines y metas. En caso contrario puede ocurrir lo expresado por Bustos (2006):

Actualmente, muchas organizaciones han dejado de ser competitivas y productivas debido principalmente a las estructuras organizativas tan complejas que la conforman, es decir, debido a sus estructuras rígidas, lentas, burocráticas, ineficaces e ineficientes, preocupadas más por la mejora de la infraestructura de sus procesos, la especialización de las personas y la jerarquización por niveles que por la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos (p.4).

Los reajustes por los que debe pasar cualquier organización amerita asumir el reto de cambiar con miras a ser más eficiente, efectivo y productivo; de modo de poder encarar los cambios que provienen de los factores exógenos, y que de alguna manera directa o indirecta van a tener una afectación en el rendimiento en términos de producción y de calidad.

Esto lleva a revisar un término clave asociado al mundo gerencial como lo es el proceso “es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos “(Manganelli y Klein,1997: p. 9) en virtud que dentro del trabajo que se realiza se genera una serie de tareas contempladas en la planificación llevada a cabo por el gerente en conjunto con un equipo de trabajo. Es por esta razón que la administración científica responde a una serie de principios elaborados por Taylor (1981), los cuales se describen a continuación: el primero reivindica el carácter científico de la ejecución del trabajo al incorporar métodos ya validados que garanticen los niveles óptimos de producción, el segundo comprende la selección adecuada de los mejores hombres tomando en cuenta la necesidad de ser capacitados constantemente a fin de perfeccionar su desempeño laboral, tercero la vigilancia y control constante de los trabajadores con el fin de dirigir

su desempeño en aras de la producción y el cuarto la división social del trabajo que consiste en la asignación de tareas específicas a cada trabajador para aligerar la carga de la producción pero al mismo tiempo maximizar el rendimiento del trabajo (p. 20).

Los procesos que se llevan a cabo pueden ser apreciados desde dos perspectivas, una es los procesos estratégicos asociados a la misión y visión de la organización por ser los elementos claves que definen el lei motiv de cualquier empresa u organización; por otro lado, están los procesos de valor agregado dirigidos hacia la atención de las necesidades de todas aquellas personas que requieran de los servicios de la compañía. Sean cuales sean los procesos (estratégicos o de valor agregado) necesitan en todo momento el manejo de información y el procesamiento de la misma, así como también las políticas y reglamentos que expresan la forma de hacer el trabajo, todo esto requiere de equipos de trabajo distribuidos en departamentos, dependencias y/o unidades con el propósito de cumplir las tareas asignadas en la planificación.

Principios de la reingeniería

Siendo la reingeniería un modelo de gerencia debe responder por razones de científicidad a una serie de principios que las organizaciones deben llevar a cabo de acuerdo a la opinión de Parra (1996: pp. 22-23), los cuales se describen a continuación:

1.- Organizar por tareas: implica que la persona o trabajador sea responsable de todo lo que tiene que ver con su puesto de trabajo, cumpliendo los objetivos planteados y tomar las decisiones inherentes a sus funciones.

2.- Los usuarios de los resultados de un proceso ejecutan dicho proceso: debe existir libertad de funciones de cada una de las áreas o

departamentos a fin de reducir la dependencia con respecto a otros departamentos, y que por ende, puedan acarrear fallas en el cumplimiento de los objetivos.

3.- Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información: es pertinente auspiciar la incorporación de los niveles operativos de la organización para la toma de decisiones para hacerlas menos dependientes los niveles jerárquicos superiores.

4.- Tratar recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados: aprovechar los beneficios que aporta la tecnología para interconectar unidades o departamentos, a fin de reducir la burocracia y los tiempos de respuesta; de modo de disminuir los costos operativos y aumentar la eficiencia.

5.- Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en sus resultados: en el caso de unidades o departamentos que de alguna manera desarrollan actividades paralelas o semejantes se requiere establecer relaciones con el fin de coordinar el trabajo de ambos, y así reducir el desperdicio de tiempo y esfuerzo en la consecución de las mismas metas.

6.- Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso: se recomienda reducir la verticalidad de la toma de decisiones y apuntar hacia modelos más horizontales para acercar los niveles operativos con los cuadros medios, con el propósito de mejorar la toma de decisiones al hacerlo de manera conjunta ya que los operarios pueden realizar aportes significativos al momento de decidir respecto a una tarea o problema en el trabajo.

7.- Capturar información sólo una vez y en su fuente original: la incorporación de herramientas tecnológicas a favor de la integración de la

información para que todas las unidades operativas tengan acceso a ella sin distorsión y a favor de los procesos de trabajo.

La aplicación de estos principios ya enunciados deben conducir a un cambio sustancial de la forma en que se desempeña una compañía por cuanto lo que se busca es la calidad y el posicionamiento dentro del segmento en el que se desenvuelve la organización mediante la asunción de herramientas nóveles capaces de reducir el desperdicio de recursos económicos, materiales y humanos, así como también mantener en perspectiva a todos aquellos individuos que se benefician de los productos o servicios generados.

Etapas de la reingeniería

Llevar a cabo una reingeniería en cualquier organización es una tarea considerada compleja debido a que las formas de trabajo ya están preconcebidas e instaladas en las personas que allí laboran en cada una de las unidades de trabajo existen, en consonancia con esta idea es precisar la necesidad de ejecutar la reingeniería por etapas tal como lo sugiere Escalera Izquierdo, Masa y García Rojo (2008):

a.- Arranque de la implantación: se necesita de una evaluación previa de los procesos, la necesidad del cambio, fluir la información hacia los trabajadores que conforman la base operativa y hacer una estimación de los costos que implica el cambio.

b.- El factor humano del cambio: representa un elemento clave por cuanto es necesario involucrar a todo el personal en el reto del cambio mediante la transmisión de la información necesaria y la conformación de equipos de trabajo con tareas claramente definidas en conformidad con la planificación de la reingeniería.

c.- Análisis de los procesos: se procede a diseñar la planificación partiendo de la condición previa a la aplicación del modelo, mediante la consideración de los recursos, las técnicas, las herramientas y las tareas necesarias para llevar a cabo el cambio.

d.- Implantación del cambio: se apoya en la tecnología como herramienta clave del proceso de cambio e innovación de los procesos para hacer más eficiente y efectivo los procedimientos de trabajo.

e.- Supervisión y evaluación de la implantación: es prudente hacer seguimiento a los cambios que se instauran con el fin de retroalimentar el cambio y de este modo facilitar la aplicación de ajustes y/o correctivos a los que haya lugar.

En coherencia a los planteamientos esbozados, es primordial recalcar que la reingeniería como modelo para gerenciar es aplicable al sector educativo mediante la aplicación rigurosa de los principios existentes, atendiendo a las especificidades del sistema educativo y de la institución donde se desea aplicar, a fin de garantizar la obtención de resultados acordes a la planificación diseñada a los efectos.

Aplicación en la educación

Las escuelas como organizaciones no escapan a la posibilidad de llevar a cabo la implementación de modelos gerenciales dirigidos a mejorar su funcionamiento ya que las mismas no pueden ser objeto de una visión lata de ser un plantel donde la educación es el eje de su funcionamiento.

Reconocer que la escuela ha cambiado junto con el mundo trae consigo la necesidad de romper con la visión restringida desde tiempos decimonónicos, de allí que los alumnos, padres, representantes, comunidad en general son beneficiarios directos e indirectos del trabajo educativo, por

tal razón, es imprescindible considerar la posibilidad que estos actores sean vistos como clientes y beneficiarios de la acción del plantel.

Entre los cambios que la escuela ha tenido que asumir es la incorporación y uso de la tecnología como herramienta pedagógica sino también como herramienta administrativa para el manejo de información y al mismo tiempo la simplificación de los procesos de trabajo. Los cambios que fluyen desde fuera hacia la escuela requieren de un cambio interno de la organización educativa, y una vía es la implementación de la reingeniería como herramienta gerencial para administrar el cambio.

El cambio está atado de manera indisoluble al capital humano razón por la cual la sociedad contemporánea se caracteriza por buscar el desarrollo profesional del individuo, en este sentido es necesario destacar que toda organización social independientemente la finalidad que persiga siempre tendrá presente brindar a la oportunidad de crecer en el campo de trabajo. En la actualidad y como fenómeno mundial se asume la educación como un elemento relevante en virtud de los cambios que se están dando en el orden científico, técnico y social, y que inciden directamente en el desarrollo socioeconómico de los países, lo que determina la necesidad de redefinir y perfeccionar sus funciones con respecto al desarrollo profesional de los docentes, la investigación científica que sustenta esos cambios y los servicios que aporta a la sociedad va en correspondencia con dicho desarrollo.

El desarrollo profesional de todos los miembros que forman parte de cualquier institución educativa debe tener acceso a un plan de administración del cambio donde se proceda a hacer una revisión de las formas en que se lleva a cabo el trabajo y replantear mediante la participación de todos las nuevas formas que podrían ser implementadas en aras de mejorar y

simplificar los procesos, pero al mismo tiempo atender las necesidades del estado, la sociedad nacional, los estudiante, los padres y representantes.

Incorporar a todo el equipo de trabajo trae aparejado el manejo de la comunicación formal y el estímulo del liderazgo así como también el fortalecimiento de la visión y la misión del plantel porque cualquier cambio que se desee llevar a cabo es imprescindible tener como norte dichos elementos (misión y visión), pero simultáneamente los fines consagrados por el Estado Venezolano a través del marco legal vigente en particular la Constitución Nacional y la Ley Orgánica de Educación.

Una evidencia de lo expresado en el párrafo anterior es la implementación de nuevos esquemas de trabajo como es el caso de la elaboración y ejecución de proyectos dirigidos a dar atención y respuesta a las necesidades tanto internas y el perímetro que circunda al plantel ya que el mismo está inmerso dentro de una localidad; de allí, que una premisa para llevar a cabo los proyectos es la integración de todos los miembros que hacen vida en la comunidad mediante la conformación de comités o equipos de trabajo y cada uno de ellos diseñar la planificación y las tareas que conlleven a la obtención de los resultados.

En concordancia con estas ideas, se hace necesario recalcar que los planteamientos manejados por los teóricos del área educativa desde la última década del siglo XX que las instituciones educativas deben sostener un intercambio constante con su entorno local, regional y nacional para romper con el el trabajo puertas adentro para sólo atender la transmisión de los contenidos curriculares, y pasar a la interacción e intercambio de experiencias en favor de los ciudadanos.

A modo de conclusión

Los cambios a aplicar serán supervisados en principio por el equipo de trabajo a fin de constatar los resultados obtenidos y así hacer los ajustes que sean pertinentes para garantizar el alcance de los objetivos planteados; la supervisión también puede ser llevada a cabo por otros sectores vinculados al hecho educativo para refrendar los fines de la educación y las expectativas de alumnos, padres, representantes y la comunidad.

En la medida que las instituciones y el sistema educativo se ajusten a los nuevos tiempos se hace más patente la posibilidad de funcionar con eficiencia y eficacia, y ser como lo ha sido siempre el motor de los cambios en la sociedad y estar a la altura de los fines establecidos por el Estado para el desarrollo de la nación mediante la formación de individuos de alto perfil académico pero al mismo tiempo sensibles a las necesidades de su entorno.

REFERENCIAS

- Bustos, C. (2005). *La reingeniería: Herramienta controversial*. Revista Visión Gerencial, 3-10. [Revista en línea], 4 (4). Disponible: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25082/2/articulo1.pdf> [Consulta: 2013, Noviembre 20]
- Escalera Izquierdo, G., Masa C. y García Rojo, E. (2008). *Implantación de la reingeniería por procesos: Actividades, técnicas y herramientas*. [Documento en línea]. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2733591> [Consulta: 2013, Noviembre 20]
- Lefcovich, M. (2010). *Preguntas y respuestas sobre reingeniería de procesos*. [Artículo en línea]. Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/reingenieria_de_procesos [Consulta: 2013, Noviembre 24]
- Manganelli, R. L. y Klein, M. (1997). *Cómo hacer reingeniería*. Colombia: Norma
- Parra, N. R. (1996). *Reingeniería empezar de nuevo*. Buenos Aires: Macchi

Taylor, F. W. (1981). *Principios de la administración científica*. (8ª. Ed.).
Caracas: Dieguez.